平成２５年中小機械工業のデザイン人材育成支援補助事業

デザインマネジメント研究会［坂下塾］

報 告 書

財団法人 大阪デザインセンター

日本が生んだ
世界のスポーツ
KEIRIN

この事業は、競輪の補助を受けて実施したものです。
http://ringring-keirin.jp

osaka design center
財団法人大阪デザインセンター

デザインマネジメント研究会

[坂下塾] 2013

DESIGN MANAGEMENT

2013.10/10 ～ 11/28

受講生募集

激変する経営環境の中、新たな社会のニーズに応えて企業価値の向上に寄与するグッドデザインマネジメントを実現する人材育成を目指します！

ヨーロッパ諸国の信用不安に端を発する世界経済の変調、中国を始め、新興経済国の成長鈍化、ドルを始めとする主要通貨の価値低下、世界の各地における地域紛争等々、企業を取り巻く経営環境は地域や業種を問わず厳しい状況が続いています。その中で、さらなる企業業績の伸張を図るためには、企業が社会にアウトプットする全ての「モノ・コト・サービス・情報」について、優れたデザインを継続的に創出することにより、企業価値を高める総合的な創造行為、すなわち「デザインマネジメント」が重要であり、その成否が企業業績の向上に大きく影響します。そのための人材育成を図ることを目的として、大阪デザインセンター アドバイザー 坂下清を塾長とし、実践的なカリキュラムによりデザインマネジメントの基本を学びます。加えて、企業における優れたデザインマネジメントの成功事例を具体的に学ぶことにより受講者の理解を深めることとします。塾長、ゲスト講師による豊富な実例に基づいた講義と塾生による真剣な論議に加え、昨年度の受講者代表による成果報告を中心とする公開パネルディスカッションも含め、高密度な研究会を実施します。業種を問わず、企業価値の向上のためのグッドデザインマネジメントの実現を目指す意欲あるマネジャーの方々の参加を期待しています。

Sakashita Juku

開催日時　平成 **25**年 **10**月 **10**日（木）～ **11**月 **28**日（木）
原則として毎週木曜日 **18:30～20:30**

デザインマネジメントフォーラムについては
11月14日（木） 14:00 ～ 16:00（別紙）を予定

会　場　大阪産業創造館　会議室
大阪市中央区本町１－４－５　（東警察署斜め向かい）
地下鉄「堺筋本町駅」②⑫番出口　北東徒歩５分

主　催　財団法人大阪デザインセンター

塾　長　坂下 清　財団法人大阪デザインセンター アドバイザー

坂下　清
（財）大阪デザインセンター　アドバイザー

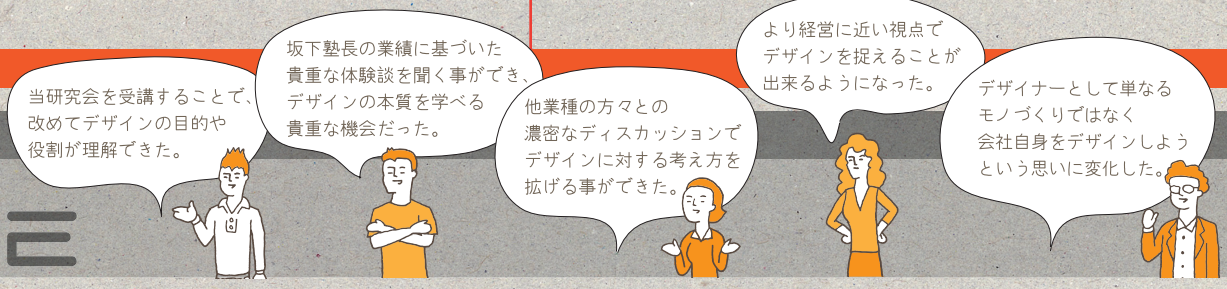
大阪府生まれ。1957 年東京芸術大学美術学部図案科卒業。同年早川電気工業（現シャープ（株））入社。さまざまな家電製品のデザインを行う一方、全社 CI 計画を手がける。取締役、常務取締役、顧問を経て1997年退任。
Corporate Design Management 研究をライフワークとし、大学、関係団体、デザイン研究機関にて活動を継続。2000年（財）大阪デザインセンター理事長に就任、2012 年に退任と同時にアドバイザーに就任。現在に至る。

ゲスト講師

石崎 弘文
ダイハツ工業（株）海外本部
商品部 デザイン担当理事

山内 陸平
リーズデザイン研究所 主宰
京都工芸繊維大学 名誉教授

前回受講者の声



VOICE

KEIRIN
この事業は、競輪の補助金を受けて実施するものです。

プログラム、日程、申し込み方法等は裏面をご覧ください。

デザインマネジメント研究会 [坂下塾] 2013

Design management

開催要項

2013.10/10 ～ 11/28　全8回

Schedule

	日　時	会議室	プログラム	
1	10月10日（木） 18時30分～	大阪産業創造館 5階　研修室D	オリエンテーション	受講者プレゼンテーション（自己紹介、各自の研究課題） ※ 参加者懇親交流会
2	10月17日（木） 18時30分～	大阪産業創造館 5階　研修室C	デザインマネジメント入門	デザインマネジメントとは 日本におけるデザインマネジメントの展開
3	10月24日（木） 18時30分～	大阪産業創造館 5階　研修室C	特別講義　1	「近鉄特急しまかぜのデザイン戦略」 ■ ゲスト講師：山内　陸平 氏 リーズデザイン研究所 主宰・京都工芸繊維大学 名誉教授
4	10月30日（水） 18時30分～	大阪産業創造館 5階　研修室B	特別講義　2	「軽自動車技術を活かしたアジアカーの開発 / 海外商品のデザインマネジメント」 ■ ゲスト講師：石崎　弘文 氏 ダイハツ工業（株）海外本部 商品部 デザイン担当理事
5	11月　7日（木） 18時30分～	大阪産業創造館 5階　研修室C	グループディスカッション	自社におけるデザインマネジメント課題について
6	11月14日（木） 14時00分～	大阪産業創造館 5階　研修室AB	デザインマネジメント フォーラム	パネルディスカッション パネラー　岩崎　隆 氏（株式会社ペーパーワールド） 中川　正哉 氏（ホーザン株式会社） 正木　秀樹 氏（株式会社コシダアート） 山本　明継 氏（株式会社広研）
7	11月21日（木） 18時30分～	大阪産業創造館 5階　研修室D	グループディスカッション	グッドデザインマネジメント実現のために
8	11月28日（木） 18時30分～	大阪産業創造館 5階　研修室C	参加者による成果発表会	※ 修了証書授与、懇親会

● **参加資格**　グッドデザインマネジメントを目指すデザインマネジャー、デザイナー、企業経営幹部、デザイン教育およびマーケティング教育関係者

● **募集定員**　15名（申込先着順・定員になり次第締切り）

● **受講料**　40,000円　　当センター賛助会員 30,000円

● **申込手続**　受講申込書に必要事項をご記入のうえ、(財) 大阪デザインセンターへFAXまたは郵便にてお申し込みください。
受講料は下記銀行振込みで開催日前日までにご入金ください。
三菱東京UFJ銀行　大阪営業部（普通）口座番号 0011370
口座名：(財) 大阪デザインセンター
請求書がご必要な際は、申込書の該当欄に○印をして下さい。

● **その他**　受講者は申込み本人に限ります。
（申込者複数の場合は申込書を人数分コピーして下さい。）
入金後の返金は、事情を問わず一切できません。

● **お申込み・お問合せ先**
財団法人大阪デザインセンター 業務部
〒559－0034
大阪市住之江区南港北2－1－10 ATCビルITM棟10階A-1
TEL 06-6615-5571　　**FAX 06-6615-5573**
Email　odc@osakadc.jp
URL　http://www.osakadc.jp

切り離さずにこの用紙をFAXして下さい

受講申込書

デザインマネジメント研究会 [坂下塾] 2013

FAX

06-6615-5573

平成25年　　月　　日

（フリガナ）		年齢　　才　　男・女
受講者名		(財) 大阪デザインセンター 賛助会員　・　一般
受講料　40,000円　※賛助会員 30,000円		請求書　要・不要

会社名		取扱主要製品
所在地	（〒　　）	
所属部課		TEL:
	役職名	FAX:
	e-mail:	

デザインマネジメント研究会[坂下塾] 2013　開催主旨

激変する経営環境の中、新たな社会のニーズに応えて企業価値の向上に寄与する
グッドデザインマネジメントを実現する人材育成を目指します！

ヨーロッパ諸国の信用不安に端を発する世界経済の変調、中国を始め、新興経済国の成長鈍化、ドルを始めとする主要通貨の価値低下、世界の各地における地域紛争等々、企業を取り巻く経営環境は地域や業種を問わず厳しい状況が続いています。

その中で、さらなる企業業績の伸張を図るためには、企業が社会にアウトプットする全ての「モノ・コト・サービス･情報」について、優れたデザインを継続的に創出することにより、企業価値を高める総合的な創造行為、すなわち「デザインマネジメント」が重要であり、その成否が企業業績の向上に大きく影響します。

そのための人材育成を図ることを目的として、大阪デザインセンターアドバイザー坂下清を塾長とし、実践的なカリキュラムによりデザインマネジメントの基本を学びます。
加えて、企業における優れたデザインマネジメントの成功事例を具体的に学ぶことにより受講者の理解を深めることとします。

塾長、ゲスト講師による豊富な実例に基づいた講義と塾生による真剣な論議に加え、昨年度の受講者代表による成果報告を中心とする公開パネルディスカッションも含め、高密度な研究会を実施します。

１．開 催 日 時　　平成 25 年 10 月 10 日（木）～11 月 28 日（木）
　　原則として毎週木曜日 18:30～20:30
　　デザインマネジメントフォーラムについては 11 月 14 日（木）14:00～16:00
２．会　　場　　大阪産業創造館　会議室
　　大阪市中央区本町 1－4－5 （東警察署斜め向かい）
３．主　　催　　財団法人大阪デザインセンター

【 講 師 陣 】

塾　　長　　坂下　清

財団法人大阪デザインセンター アドバイザー

大阪府生まれ。1957年東京芸術大学美術学部図案科卒業。

同年早川電気工業（現シャープ(株)）入社。

さまざまな家電製品のデザインを行う一方、全社CI計画を手がける。

取締役、常務取締役、顧問を経て1997年退任。

Corporate Design Management研究をライフワークとし、大学、関係団体、デザイン研究機関にて活動を継続。2000年（財）大阪デザインセンター理事長に就任、

2012年に退任と同時にアドバイザーに就任。現在に至る。

ゲスト講師　　山内　陸平

リーズデザイン研究所　主宰

京都工芸繊維大学　名誉教授

石崎　弘文

ダイハツ工業株式会社　海外本部　商品部　デザイン担当理事

目　　次

■ 講　座

第 1 回講座（10 月 10 日）　オリエンテーション ・・・・・・・・・・・・・・・１
受講者プレゼンテーション（自己紹介、各自の研究課題）

第 2 回講座（10 月 17 日）　デザインマネジメント入門 ・・・・・・・・・・ １１
デザインマネジメントとは
日本におけるデザインマネジメントの展開

第 3 回講座（10 月 24 日）　特別講義１ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ３０
近鉄特急しまかぜのデザイン戦略
ゲスト講師：山内　陸平 氏（リーズデザイン研究所 主宰）

第 4 回講座（10 月 30 日）　特別講義２ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ ４５
軽自動車技術を活かしたアジアカーの開発／海外商品のデザインマネジメント
ゲスト講師：石崎　弘文 氏（ダイハツ工業（株）海外本部 商品部 デザイン担当理事）

第 5 回講座（11 月 7 日）　グループディスカッション ・・・・・・・・・・・ ６６
自社におけるデザインマネジメント課題について

第 6 回講座（11 月 14 日）　デザインマネジメントフォーラム　・・・・・・ ８１
前年度受講生による成果発表・パネルディスカッション

第 7 回講座（11 月 21 日）　グループディスカッション ・・・・・・・・・・ ９９
グッドデザインマネジメント実現のために

第 8 回講座（11 月 28 日）　参加者による成果発表会　・・・・・・・・・・ １１５

オリエンテーション

講師：坂下清　財団法人大阪デザインセンター アドバイザー 当塾塾長
日時：平成 25 年 10 月 10 日（木）18：30～20：30
場所：大阪産業創造館　会議室

司会：ただいまから平成 25 年度デザインマネジメント研究会を開催いたします。

それでは、まず、開会にあたりまして、主催者であります財団法人大阪デザインセンターの越田理事長からごあいさつを申しあげます。

主催者あいさつ

越田：第８回目のデザインマネジメント研究会、延べ 10 回ということですので、ずいぶん歴史を重ねてきました。

入塾、おめでとうございます。大変かもしれませんが、学ぶことが大事な時代だと思います。皆さん、そういう意識で参加してくれているので、大変うれしく思います。

小人数の塾なので、坂下塾長のキャラクターまで吸い取るくらいの気力で激論を交わし合う。坂下塾に集まったわけですから、塾長を交えて塾生がディスカッションを行い、増殖していく。これが塾の一番よいところです。

私も含めて、今までの教育は、同学年の人たちが同じ教室で先生に教えられていました。この塾は年齢も違えば考えていることも違います。しかしながら、全員がデザインマネジメントに興味を持ってこの塾に集まったわけですから、これをテーマに激論を交わすことを望んでいます。また、塾に参加してよかったと出口のところで塾生が思ってくれるとうれしく思います。

デザインマネジメントという言葉は、わかって入塾されていると思いますが、ひと言で表現するのは難しいです。あえてひと言で表現すると、デザイン資源を経営レベルに持ち込み、戦略的、意図的、計画的に実践していく。この全体をデザインマネジメントというとらえ方。もう一つ、わかりやすく言えば、いかにうまくつくるかだけではなくて、何をつくるか。社会にとって、生活者にとって何が必要かを考え、それを市場に送り込んで具現化していく。この大きな流れの中にマネジメントがあると私は思っています。

坂下塾長から教示していただくことがあると思いますが、私は今日までのデザインについて、「co - design」では 15 年ピッチでお話をしました。狩猟時代が長く続いています。農耕の時代も 1 万円ほど続いています。これは皆さんもご承知のとおりです。

18 世紀半ばに産業革命が起こり、工業化時代が到来しました。1960 年代に工業化時代が終わり、1960 年代から世紀末にかけて情報化時代、世紀末と世紀初頭は知財とクリエイティブの時代だといわれています。

日本は、ものづくりでは優等生で、1990 年代は世界のトップランナーでしたが、今は 28 位に落ち込んでいます。これは知財や創造力が経営資源とうまくかみ合っていないからです。

デザイナーは、発明したり、発見したり、アイデアを出して形にしていく能力に長けています。これが知財ですが、経営とかみ合っていない。経営者にデザイン資源を経営レベルでとらえることが浸透していない。デザイナーも、デザインを経営レベルまで持ち上げて組織活動を行うことができていない。そのあたりも討議していただいて、よい塾にしたいと思いますので、皆さんにがんばっていただくように、よろしくお願いしたいと思います。

司会：このマネジメント研究会は、デザインマネジメントに対する理解を深め、デザインを戦略的に活用する総合的なマネジメント手法について学び、デザイン経営の実践を図る人材を育成することを目的に、過去、平成 16 年度、18 年度、そして21年度から24年度にわたり実施してきました。25 年度も競輪からの補助金をいただいて実施いたします。

この塾では合計８回の講座があります。坂下塾長の講義のほかに２講義、企業の現場でデザイン実践をされてきた方の特別講義があるほか、昨年の塾生による過去１年間の成果発表会もあります。

塾長を務める坂下清さまは、シャープ株式会社でデザイナーとして活躍された後、会社の中でのデザインの活用、ＣＩ計画の中でデザインマネジメントを自ら実践されてこられました。この分野での第一人者であられます。

この塾では、皆さんの会社で現実に課題となっているデザイン活用の問題を提議していただき、塾長から具体的なクリニックを行っていただきます。

本日は初日ですので、坂下塾長から導入のごあいさつと今後の進め方について、簡単にお願いいたします。

塾長あいさつ

坂下：皆さん、いらっしゃいませ。これから８回にわたって論議を重ねていくことになります。

2004年にデザインマネジメント研究会をスタートさせました。平均すると10名弱の塾生で、フォーラム等も合わせると80名近い方がこの塾で勉強され、企業に戻って実績を上げてくれていると感じています。

これが草の根のように広がって、デザインマネジメントを理解していただける。もちろん、それだけではなく、一番大きな目的は企業経営の中でデザインを活用していくことに尽きると思います。

2000年にデザインセンターの理事長に就任しました。今までのデザインプロモーションやデザイン振興で欠けているものがあるのではないか。そこで、企業の中にデザインを戦略として取り込み、戦略的に活用することに着目して、おこがましいようですがデザインマネジメント研究会［坂下塾］という名称にしました。

当初イメージしていたのは、皆さんもご経験があると思いますが、大学で教授の名前のついたゼミがあります。少人数のゼミ生が喧々諤々の議論を交わしながら、一人ひとりが成長し、何らかの成果を残していく。そういう意図でこの研究会を立ち上げました。おかげさまで、成果が様々な形で実ってきていると実感しています。

今回は特別講師として２名の方をお招きしています。お一人は、最近すでに走り出して好評だと聞いていますが、３年かけて開発された近鉄特急「しまかぜ」を担当されたデザイナーです。

もう一人はダイハツ工業のデザイン担当理事で、長年の友人でもありますが、国内市場だけではなく、インドや東南アジアを中心として、これまで遅れていた海外市場への進出に力を入れています。公表されていない裏話をお聞かせいただけるのではないかと思っています。

今回は、京都など、遠方から来られている方もいますが、タイムマネジメント、いわゆるスケジュールマネジメントについては厳格に行ってきたつもりです。この研究会の運営も、ダラダラと進めるのではなく、内容の詰まった素晴らしい研究会にしていきたい。そして、時間もビシッと終わりたいと思っています。

老婆心ながら、あえてタイムマネジメントのことを申し上げたのは、この研究会は週に１回です。もちろん会社の仕事がお忙しいのは理解していますが、週に１回、決められた時間に参加し、聞くだけではなくて皆で論議をする、非常に重要な研究会ですので、スケジュールマネジメント、タイムマネジメントをしっかり行い、全員が必ず定刻にそろうように努力をしていただきたいと思っています。

長くなりましたが、導入のごあいさつとさせていただきます。

司会：第１回目、問題提起としまして坂下塾長から「人類とデザイン」というタイトルでご講演をいただきます。

坂下塾長からの問題提起

坂下：私の知る範囲では地球上には約 300 万種類の生命体が生存していますが、その中でデザイン能力を持った生命体は人間だけです。なぜ人類だけがデザイン能力を持っているのか。これを原点の段階から解きほぐし、デザインとはいったい何かということの参考になればということで、これを皆さんに対する問題提起とさせていただきます。

大げさなタイトルですが、つい最近ベストセラーになった書籍『137 億年の物語』からタイトルを取ったものです。宇宙誕生から 137 億年、137 億年はビックバンによって宇宙ができた年代です。137 億円というと途方もなく昔の話です。その中で地球が誕生したのが 46 億年前です。

700 万年前、人類が初めて直立で歩き始めました。猿人の仲間から人間として初めて地球の大地を日本の足で直立して歩き始めた。これが人類の起源だとされています。この間までは 650 年前と言われていましたが、新しい骨が発見されるたびに年代が古くなり、最近では 700 万年前ということになっています。

46 億年前、なぜ地球だけに生命体が存在したのか。唯一のエネルギー源である太陽から近からず遠からずというベストポジションに存在しているのが地球です。熱くもなく冷たくもなく、水蒸気ができ、その中からわれわれが呼吸をしている大気ができました。

宇宙探索が進み、最近では火星に無人の探査機が打ち上げられました。過去には水があった痕跡が発見されたという記事が発表されました。水があったということは生命体が存在した可能性もありますが、現在では完全に枯渇していることから、昔は生命体がいたとしても、現在生存している可能性はほとんどないと考えられます。

人間とデザインの関係について話をさせていただきます。これは 2002 年の新聞記事です。10 年以上も前になりますが、限りなくサルに近い、700 万年前のわれわれの祖先の頭骨です。頭の下に脊髄があり、直立して歩いたと思われる頭骨、これが現在わかっている範囲では最も古い人類の祖先だと理解しています。

ここが一番肝心なところです。右は人類の骨格、左はゴリラの骨格です。チンパンジーやゴリラは、地球上の生存する生命体の中で最も人類に近いとされています。確かに知能もある程度は発達していますが、最大の違いは骨の構造にあります。

人類の頭がい骨は、体に比較すると大きく、脊柱はまっすぐ伸び大きな脳を支えています。腰の

骨から日本の足が分かれ、直立して大地を踏みしめて歩くことができます。それに対してゴリラやチンパンジーの骨は、脊柱が屈曲していて、脳の重さを脊柱で支えることはできません。したがって、たまには直立して歩くことはできても、四足歩行にならざるをえない。これが大きな差です。

実は、二本の足で直立して歩いたことが、その後大きな発展を遂げた最大の要因となります。

トゥーマイ猿人の段階では脳の大きさは 500cc、現代人の大脳は 1500cc です。頭の大きい人は賢いという俗説がありますが、これは間違いで、必ずしも頭が大きいから賢いということにはならないそうです。いずれにしても、大脳が大きいことから、他の動物に比べ、人類だけが言葉を話したり道具をつくったり、様々なことができるようになりました。

大脳が大きいだけではなく、人間の顔面には額があります。横顔を見ると人間の顔だけが地上に対して直角になっています。言語中枢をつかさどる前頭葉が発達したおかげで、言語能力が発達しました。言葉を話せる生命体は人間以外には存在しません。これも脊柱で大きな脳を支えている骨の構造が大きな要因です。

もう一つ、発達の大きな要因として人類だけが道具を創造しました。道具をつくる際に、大脳から出る指令と加工をつかさどる手足の動き、この間に情報のフィードバック回路が頻繁に働き、それが結果的に脳を刺激して徐々に脳が大きなっていきました。

現代人の脳は約 1500cc です。これは体重比では最大の脳です。もちろん人間の脳よりも大きな脳を持っている動物は他にもいます。例えばクジラは、あれだけ大きな体を持ちながら大脳はそれほど大きくありません。体重や体の大きさに比べて、人類の脳は圧倒的に大きいということです。

われわれの祖先は何を創造してきたか。私は以前から「人類の三大能力」と言っています。人類だけが道具をつくりだしました。チンパンジーも含めて道具を上手に使える動物はいますが、自ら道具をつくったり、使いやすいように道具を加工したりはできません。道具の創造、これが人間の能力の一つです。

そして、火を使えるのは人間だけです。他の生命体は火を恐れます。現在では、火だけではなくエネルギーを自由自在にコントロールできます。もちろん、100%自由自在ではありません。原子力のようにトラブルを起こすこともありますが、少なくとも人類は多様なエネルギーを自分たちのためにコントロールして使うことができます。これが２番目の大きな能力です。

３番目は言語能力です。言葉を話せるだけではなく、文字を使うことができます。文字の中には数字も含まれます。言語能力のおかげでコミュニケーションが可能になりました。これが人類の三大能力です。これは、人間である限り、基本的には誰もが共有しているものです。

それに加えて、デザイナーにとっては大きな能力といえると思いますが、イメージ表現ができます。チンパンジーも絵らしきものは描けます。鼻で絵筆を持って器用に動かして絵らしきものを描くゾウもいますが、自分の意思を絵画という形で表現することができるのは人間だけです。

もう一つの大きな能力は、これはビジネスの原点ですが、交換することができます。グループで生活しているサル山のサルたちは、欲しいものは自分で確保しますが、食物をお互いに交換することはできません。親が子どもを育てるために食物を与えることはありますが、これは交換ではありません。

お互いに共通の価値を見いだすことができるから交換が成立します。お互いが違った価値判断をする限り、交換は不可能です。同一の価値観を持

つことで交換（取引）が成立し、それが今のビジネスにつながっています。

三つの基本的な能力にイメージ表現と交換ができるという二つの能力を加えることにより、人類は総合的な能力を持つことができ、地球上に壮大な文明・文化を実現していきました。

デザインはファンクション（機能）が優先すると言われますが、機能的に優れたものはムダな部分が省かれているので非常に美しいです。ここに示しているのは、われわれの祖先がつくりだした石器です。基本的な能力も高いですが、非常に美しく、ムダな部分がまったくありません。

デザインは人類が基本的に持っている能力そのものです。よいものは美しく、本来は「美しいものをつくる＝機能的に優れたものをつくる」ことでした。もちろん装飾性は省くことのできないものですが、基本的には正しい機能が美しいと考えていただければと思います。

人類は火を使うことができます。当初は安全を確保するために火を囲んでいたと想像されます。動物は火を恐れるので襲ってこない。今まで洞穴の中に隠れて住んでいた祖先たちは、火を囲むことによって初めて団欒を確保することができました。火を囲む団欒がお互いのコミュニケーションを生み出していくという基本の形に結びついていきます。

そして言葉が使えるようになりました。大脳の構造、大脳が大きさ、言語中枢の発達など、様々な要因がありますが、言葉を使えるのは人類だけです。

さらに、われわれの祖先の最大の発明かもしれませんが、文字を考えだしました。文字や記号があるおかげで、何百万年前の人がどんなことをしていたのか、記録をたどることによって想像することができます。

左側にあるのはシュメール文字です。紀元前3200年、農耕が始まって１万年ですから、農耕が始まってから約５千年後に初めて文字らしきものができてきました。この文字が残っているおかげで、６千年前の人たちが何を考え、何をしていたか、ある程度は翻訳することができるようになりました。

右側はパリのルーブル美術館に保管されているロゼッタストーンです。上から三つのゾーンに分かれており、古代エジプト語の神聖文字と民衆文字、そしてギリシャ文字の三つの言語が現在の辞書と同じような形で対訳になっています。エジプトの言葉が現代人でも理解できます。そういう意味では素晴らしい。世界初めての辞書、これがロゼッタストーンです。

言語能力とは別に人類だけが絵を描けます。頭の中に具体的なイメージを描けない限り、絵にすることはできません。人類は数万年も前から描写する能力を持っていました。

右側はアルタミラにある洞窟壁画です。洞窟の中は真っ暗で、明りがなければ見えません。真っ暗な中でたいまつをかざしながら絵を描いたわけですが、洞窟の中に絵を描くということは、外部で見た牛のイメージを頭の中で描き、記憶することができるからこそ、洞窟の中に戻って絵を描くことができるわけです。

単にイメージ能力があるだけではなく、イメージを大脳の中に記憶することができ、さらに記憶したものを別の場所で再現する能力を持っています。高い能力を持っているのが人類で、皆さんも同じ能力を持っています。

左側は、現代人の基準からいえば決して美しいとは言えないかもしれませんが、ヨーロッパで発掘された２万４千年前のヴィーナスです。ヴィレンドルフという場所で発掘されたのでヴィレンドルフのヴィーナスと呼ばれています。ギリシャのヴィーナスとは程遠いものですが、安産や生産を

象徴するシンボル的な彫像です。基本的な美意識は当時から持ち合わせていました。具体的な像ですが、当時の人々の基準からいえば美しいものだったのかもしれません。

われわれの祖先が創造したものはたくさんあります。左側はギリシャのパルテノン神殿で、これは黄金比によってつくられています。最大の特徴は、前面の柱は外側にいくにしたがってコンマ何ミリという角度で内側に倒れています。下から見上げる人間にとって、全部の柱が直立していると錯覚で上部が開いて見えます。それを補正する意味でほんの少しだけ内側に倒れています。

数千年前にこれほど美しいものをつくりだしています。単に美しいだけではなく、美しさの基準をつくりだしています。人間の感性を理解しながら、それを補正するような建築物をつくるという、非常に優れた能力を持っていました。

右側は有名なナスカの地上絵です。個人的に好きな絵なので用いていますが、ハチドリです。人類が空を飛べるようになり、上から見下ろしたときに初めて、こんなに素晴らしい図形があることを知りました。地上にいる限り、まったくわかりません。上空から見ることによって初めて図形だとわかります。

見事なくらい単純な直線と曲線で描かれていますが、誰が見てもハチドリだとわかります。近代画家は優れた抽象画を描く能力があると言われますが、数千年前にシンプルで美しい造形を描き出しています。これは、祖先だけではなく、われわれも引き継いでいる素晴らしい能力だと思います。

15 世紀になって世の中は大きく変化します。ルネッサンスは一般的に有名ですが、私はルネッサンスではなくて技術革新、新しい技術が生まれ、いわゆる科学技術時代が始まったのが 15 世紀です。科学技術が始まったおかげで、その後、18 世紀の産業革命につながりました。

15 世紀の中ごろに、グーテンベルクによって活字が発明されました。今は情報化時代ですが、これが第一次情報化時代で、活字ができたおかげで大量印刷が可能になりました。もちろん、それまでにも書物はありましたが、すべて人が出て書いていたので大量生産はできませんでした。

もう一つ、大きなポイントがあります。中国やチベットには古いお経の木板が数多く残っています。ただし、その木板は文章がそのまま教義という形で残っています。なぜ活字が偉大かというと、デジタルテクノロジーだからです。一つひとつの文字がバラバラになっていて、それを組み合わせることによってあらゆる単語をつくることができます。

あらゆる可能性があるという点で、活字の発明は、印刷技術の原点だけではなく、現在につながるデジタルテクノロジーの第一歩だと思っています。結果として多くの書籍が印刷できるようになり、初めて世界レベルで技術情報が共有化できるようになりました。これがなければ、世界で新しい技術が一斉に起こることはなかったと思います。

地球の自転も大きな発見です。ガリレオやコペルニクスの努力により、地球は太陽系の惑星の一つであり、丸くて太陽系の周りを自転していることが 15 世紀に証明されました。結果として、それが大航海時代につながります。

コロンブスは、地球は丸いから大海原に漕ぎ出したら必ず元の場所に戻ってくることができると考えました。その自信があったからこそ、彼は大海原に漕ぎ出すことができたわけです。その後、マゼランなど多くの人たちが出てきました。大航海時代は、今でいう国際化時代が始まりでもありました。

当初は帆船でしかなかったわけですが、大海原に漕ぎ出したことが結果としてアメリカ大陸の発見にもつながりました。世界中には多様な人種が

いて、様々な作物がある。それを交易することによって経済の発展が促されていく。そういう新しい時代が生まれてきました。

15 世紀は科学技術の時代です。これはダ・ヴィンチの最後の晩餐です。この絵は聖堂の壁面に描かれています。ミラノで現物を見ました。修復前でボロボロの状態でしたが、遠くから見ても、聖堂の一部に溶け込んで、聖堂の遠近感がこの絵画につながっています。立つ位置にもよりますが、キリストの額の位置に集中しています。見事な遠近画法です。

日本の絵画と基本的に違うのはここです。視点を一定に集中させるのが遠近画法の原理原則が、この絵の中で完全に表現されています。それに対して東洋の絵画は、われわれは並行画法と言っていますが、遠近画法の視点はまったくありません。

絵巻物のような形で美術品が存在するのは日本と中国だけです。東洋の絵画は時間が水平に移り変わっていきます。それに対してダ・ヴィンチの絵は静止して視線を一点に集中させています。時間の経過を一つの絵の中に表現するにしても、空気感、あるいはスペースに対する観念は、東洋人と西洋人ではまったく違います。

18 世紀の最大の発明の一つは、スティーブンソンが制作したロコモーション号です。博物館に残っています。いま見ても見事な機関車です。これが現実に走ったとは想像できないほど、シンプルで美しい機関車です。これが動力の開発につながり、世界を大きく変えました。

1851 年、19 世紀の中ごろに、世界で初めて鉄とガラスによって建造されたのが「クリスタルパレス」です。残念ながら現存しません。火災で失われましたが、人間の大きさから見て、いかに大きな建物だったか、想像していただけると思います。見事なものです。

皆さんも勉強したことがあるかもしれませんが、イギリスのウイリアム・モリスは、デザインの父と呼ばれ、近代デザインの原点を築き上げました。残念なことに彼は、初期の機械でつくりだされた醜いものに対するアンチテーゼ、反対の意味で、自然の美しさを取り戻そうということが彼のデザイン運動の原点でした。

ドイツで新しい運動が始まるまで、彼が言った「生活にかかわるすべてのものに秩序と美しさ」、これはデザインの原理原則です。考え方は素晴らしいですが、機械生産を否定するという考え方は方法論としては間違いです。本来のインダストリアルデザインは、機械の能力を最大限に活用し、より生活に密着した美しいものをつくりだしていく。

機械を否定したのは残念なことでした。しかし、秩序を重視するという考え方としては正しかった。彼の運動がヨーロッパに移り、アールヌーボーに続いて近代デザイン運動が各地に起こっていきます。

左側は、現在でもパリの所々で見ることができる、鉄の鋳物でつくられた地下鉄の入り口です。アールヌーボーの植物の美しさをモチーフにした建築物で、現在でも使われています。

右側は有名なミュシャの描いた雑誌の表紙です。

自然の美しさを取り戻すことが、機械を否定することにつながったのは残念なことです。

本来の意味で近代デザインが生まれたのは1907年、20世紀の初期です。ドイツ工作連盟（Deutscher Werkbund）により、現在のインダストリアルデザイン、近代デザインが始まりました。

工作連盟の最大の特徴は、デザイナーだけの集まりではなく、資本家と建築家とデザイナーの三者が一体となり、まだ消費者は力を持っていなかったのですが、初めて資本主義の中でデザイン運動が現実のものになりました。

左下はドイツの電機メーカーＡＥＧの工場です。ＡＥＧの創始者がデザインに対して理解を持っていました。今の装飾物を廃した近代デザインとは少し違いますが、機械生産を前提とした初期のものです。

20世紀の初めに大きな革新が起こりました。左上は有名なダ・ヴィンチの空飛ぶヘリコプターです。現在の全日空が初期のマークにダ・ヴィンチのヘリコプターの絵を使ったのは有名です。

天才のダ・ヴィンチをもってしても空を飛ぶことができなかったのは、残念ながらエンジンを持てなかったからです。このヘリコプターをエンジンの力で動かすことができれば、ダ・ヴィンチは空を飛ぶことができたかもしれません。

ライト兄弟によって初めて人類は空を飛ぶことができるようになりました。ライト兄弟の弟のほうが寝転がった形で運転をしていますが、二気筒の小さなエンジンが使われています。

これも美しいですが、1908年、ヘンリー・フォードが初めて量産に成功したＴ型フォードです。これは単一機種で、アメリカの市場の中で累計生産台数1500万台を超えました。この記録はフォルクスワーゲンによって破られましたが、フォルクスワーゲンは世界の工場で生産できたからこそ、あれだけの数を出すことができました。

これは本来の意味での近代デザインの原点です。1919年、ヒトラーが現れる少し前、ヨーロッパで初めて自由主義の共和国制度・ワイマール共和国で生まれたのが世界で初めてデザイン教育を行った学校（バウハウス）です。

いま見ても非常に美しくて、壁はカーテンウォールの原点です。柱が外側に出ていない。内側に柱があり、軽量なガラスと鉄によってファサードが形成されています。これは世界で初めてのカーテンウォール建築です。

1929年～1930年代に世界大恐慌が起こりました。その後、ブラックマンデーなど様々な恐慌が起こりましたが、これが最大の恐慌でアメリカの経済は大変なことになりました。そして、回復の大きな要因となったのがインダストリアルデザインです。産業とデザインが本来の意味で一緒になった初めての出来事、これが現在の近代デザインにつながっています。

レイモンド・ローウィはフランス生まれの天才的なデザイナーで、フランスからアメリカに帰化し、彼の素晴らしい能力によって初めてアメリカの資本主義社会とデザイナーの力が結びつきました。

流線形を一つの流行にし、空を飛ぶことも地上を走ることもない鉛筆削りにまで流線形を使ったことが批判の的にもなりました。しかし、当時は流線形がすべてのデザインの原点になりました。タバコのパッケージデザインに「もの言わぬセールスマン」という言葉を使ったのがレイモンド・ローウィです。ものを言わなくても、美しくて素晴らしい、表現力のあるパッケージデザインによって商品は売れる。サイレントセールスマンだと彼は表現しました。

次に同じくローウィがデザインした機関車です。ロコモーション号を思い浮かべてください。武骨であった機関車が流線形の素晴らしい機関車に生

まれ変わりました。

次に新たな世紀の変革が起こったのが 1945 年です。終戦当時で、私はまだ小学校６年生でした。上陸してくるアメリカ兵と戦うために、小学校６年生のころに竹槍で訓練を受けたことを今でも苦々しく思い出しますが、その時代にアメリカでは初めてのデジタルコンピューターが発明されました。まだトランジスタがなかったので、数万本の真空管とリレーを使ったコンピューターで、体育館ほどの大きさでした。

さて、ここからが問題提起です。駆け足で人類の歴史をたどってきましたが、青く美しい地球をわれわれは守ることができるのか。デザイナーだけではなく、人類に課せられている大きな課題です。「What can we do as a Designer」、デザイナーとして何ができるかという問いかけです。

昨年５月現在で世界の人口はすでに 70 億人を超えました。1800 年、産業革命の時代には世界中でわずか 10 億人しかいませんでしたが、現在はその７倍です。1900 年には倍の 20 億人になり、66 年に 30 億人になり、99 年には 60 億人になり、2050 年には 91 億人になると予測されています。

そのうち開発途上国の人口は 78 億人、先進国はわずか 12 億人です。開発途上国の人たちが本当の意味で幸せな生活ができるのか。これが大きな問題です。物質文明は地球資源を浪費し、結果として環境破壊を招き、すべての生命体の存続に危険信号が点滅しています。

もう一つ、考えていただきたいのは、全人口（70 億人）の上位 20%（１億４千万人）が地球上の資源の 86%を消費し、14%の資源を残りの人たちが消費し、下位の 20%の人たちはわずか 1.3%の資源を消費しているにすぎません。それだけ大きな格差があるということです。

それが現在、富の偏在を招き、宗教の対立、民族間の紛争、強権弾圧国家、世界同時不況、食糧自給能力欠如の可能性など、悪いことを数え上げるときりがありませんが、これが現実です。

デザイナーに何ができるかということです。われわれに求められるデザイン、デザインのバリューとは何かということです。今まではユーザーニーズに応えるのがデザイナーの使命だと考えられてきましたが、ユーザーニーズのみならず、これからは社会のニーズ、ソーシャルニーズに応えるデザインが求められています。

２番目は、単一なものを数多くつくるのではなく、フレキシブルプロダクション、多様なものをつくり、複数のニーズに応えていくことが要求されています。

そして３Ｒ、Reduce（リデュース：減らす）、Reuse（リユース：繰り返し使う）、Recycle（リサイクル：再生）、使い捨てではなく、もう一度生き返らせる。この３Ｒを重要視する必要があります。

今までデザイナーは、経営的な意味もあって、Added value（付加価値）の創出を求められてきました。これからのデザイナーは、価値を付け加えるような生易しい仕事ではなくなり、ソーシャルニーズに応える本質価値をいかに創造できるかが問われます。

付け加えるようなことはしてほしくない。人類のために、ユーザーのために、本質的な価値を創造していく。付加価値ではなく Real value（本質価値）を創造し、デザインによる新たな価値、新たな生活文化価値の創造を目指してください。

皆さんのお仕事を通じて、経営者にアピールしていただきたいのは、「デザインは、現実の仕事だけではなく、未来に対する投資であり、未来の価値創造をするための大きな挑戦である」ということです。100%は理解してもらえないかもしれませんが、少しずつでもいいので、皆さんの上司、あるいは経営者に理解を深めていただく努力をしていただきたいと思います。

わずかな時間で大きな内容を凝縮してお話ししたので理解するのは大変だと思いますが、今後の研究会の過程の中で解きほぐしながら、皆さんと一緒に解決策を見いだしていきたい。偉そうなことを言っていますが､私も 100%の解決策を持っているわけではありません。これから、皆さんの知恵も含めて多くの人の知恵で解決していく必要があると思っています。

文責：財団法人大阪デザインセンター

オリエンテーション

講師：坂下清　財団法人大阪デザインセンター アドバイザー 当塾塾長
日時：平成 25 年 10 月 17 日（木）18：30～20：30
場所：大阪産業創造館　会議室

司会：本日は第２回目「デザインマネジメント入門」ということで、坂下塾長からデザインマネジメントの内容について講義を行っていただきます。

「デザインマネジメントとは／日本におけるデザインマネジメントの展開」

坂下：皆さん、こんばんは。第２講目を始めます。

前回は、最初のオリエンテーションということで講座の概略について説明させていただきました。本日は、デザインマネジメントとはどういうことなのか、本質的な意味についてお話をさせていただきたいと思います。

今後のスケジュールとしては、第３回と第４回は、実際の現場を体験している、実務的なマネージャークラスの方々にお話を伺います。来週は、最近話題の「近鉄特急しまかぜ」の開発ストーリー、デザイン戦略について特別講義をいただきます。

テレビや自動車など、一般的なものについては情報が出てきますが、電車の設計・開発、インテリアも含めてどういう状況でデザインが進行していくのか。私も興味津津で、皆さん以上に一生懸命お聞きしたいと思っています。

質問の時間をたっぷり取りたいと思っています。できれば講師の方とディスカッションができるように、皆さんもがんばっていただければと思います。

４回目は、一転して量産車になりますが、「軽自動車技術を活かしたアジアカーの開発／海外商品のデザインマネジメント」について、ダイハツ工業のデザイン担当理事より特別講義をいただきます。

自動車全体は悪くない状況ですが、中でも日本独自の軽自動車の領域は世界でもめずらしいほど大きな伸びを示しています。現在、日本の自動車生産の約 60%が軽自動車です。例えば鳥取県は普及率 100%です。軽以外にも普通乗用車があり、２台目の車として奥さんが仕事や買い物に軽自動車を使っているケースが多いそうです。日本独自の発展を遂げており、サイズはともかく、内容的にも普通自動車に負けないほどの性能を有しています。

今回は、日本ではあまり知られていませんが、ダイハツ工業が海外で展開している事例についてお話をいただきます。インドネシアやインド、ＡＳＥＡＮ、アジア地域で、新車を供給するために体験を積んできました。これもめったにお聞きできない内容なので、楽しみにしていただければと思っています。

変化をつけた講義ということで、私の講義だけではなく、具体的な事例を交えてお話をいただきます。ディスカッションの資料にもなりますので、そのつもりでお聞きいただければと思っています。

それでは講義を始めます。お手元に前回ご紹介した部分のコピーを配布しています。これは、分野を問わず、幅広くデザイナーに要求されている考え方だと思います。今まで聞いた話、あるいは理解していた話とは少し違うかもしれません。

ユーザーニーズに応えることだけが前面に出ていたと思います。それも大事ですが、それに加えて社会的なニーズにも応えなければならない。資源の問題、エネルギーの問題など、世の中は大きく変化しています。実際に使うユーザーのニーズに応えるのはもちろん、社会全体のニーズに応えられる幅の広いデザインを考えなければならない。そういう方向に変わってきました。

大学を卒業して 1957 年にシャープに入りました。当時は早川電機工業株式会社という社名で、日本で初めて白黒テレビの量産を始めた時期でした。新入社員は、どの部門の人間であれ、現場実習として工場内に入りました。製品がどのようにつくられ、その中で現場の社員はどんな動きをしているか。それを体験するために現場実習がありました。大企業を問わず、中小企業も含めてそれが一般的で、社員研修というしゃれた言葉ではなく、現場実習という言葉で実施されていました。

最初に白黒テレビの量産工場に入って驚いたのは、１本のコンベアベルトが 100 メートル近い長さがあって、端に立つと向こうの端が見えないほどでした。今のように自動化されていない状態で、もちろんコンベアベルトはありましたが、コンベアベルトの上をテレビのシャーシがゆっくりとしたスピードで動いていくわけです。

その当時、現場にいるのは中学校を卒業したばかりの女性がほとんどでした。大きな基盤の１カ所か２カ所にハンダ付けをして、それを確認してから次のステップに移ります。一人の担当者が行う作業はわずかですが、コンベアベルトは一定のスピードで流れていきます。途中の段階で検査工程があり、チェックをして不具合なものははねて、次を検査します。

最近では聞かれなくなった言葉ですが、昔の量産品は人海戦術でつくられていました。しかし、半導体や液晶など、エレクトロニクスの商品や部品がつくられるようになり、工場内は無人化に近い状態で、ステップごとに完成に向かって自動的に流れるようになりました。

工場は広大ですが、働いている人は数えるほどしかいません。生産機械が主役です。もちろん、正常に動いているか、きちんとしたものがつくられているか、人間がチェックをします。

私は家電という限られたシステムの中しか知りませんが、日本、あるいは世界の代表的な産業分野であったエレクトロニクスの世界は10年単位で大きく変革しています。

マスプロダクション（大量生産）が近代産業の第１ステップで、手作りの段階から機械生産へ移行しました。産業革命の結果、そういう方向に進んだわけですが、量産すればするほど品質がよくなり、安定します。当然、コストも安くなります。近代化の過程の中でマスプロダクションは欠くべからざるものになりました。１万台なら１万台、100 万台なら 100 万台、まったく同じものができていくわけです。

テレビの生産過程を自分の目で見たときに痛切に感じたのは、最終の段階で同じものが次々とできてくるのを見て驚いた半面、同じものが大量につくられてもよいのか。自分の夢としては、最終工程の中で一つひとつ違ったデザイン、違った性能のものができていく。そんな時代になればいいと思ったことがありました。

マスプロダクションは、ユーザーニーズや社会のニーズにかかわらず、同じものが大量に生産されていきます。そういう時代でしたが、現在はフレキシブルプロダクション（総合的生産システム）

という製造過程に変化しつつあります。工場の現場を体験したことはないかもしれませんが、自動車工場でも違った車種、違った色の車が一本のコンベアベルトの上を混在した形で流れていきます。

単一商品大量生産から、現在ではフレキシブルプロダクションシステムや混合生産という形に、大量生産の仕組みそのものが変化しています。ユーザーは、均一的なものではなく自分の好みに合ったものを求めています。同じものを大量に生産していたのではユーザーニーズに応えられない。そのために現在ではフレキシブルプロダクションシステムになっています。

単純なユーザーニーズだけではなくてマルティプルニーズ、複数のニーズへの対応が求められています。そういう意味では、これからデザイナーの仕事はもっと増えていくと思います。多様なニーズに応えられるかどうか。同じものをつくればいいという考え方は通用しない時代に入ってきたと思います。

その中で３つのＲ、これは心がけという意味です。モノがつくられる過程で最初に行動を起こすのはデザイナーです。私が若いころはそうではありませんでした。当時は、企画ができ、技術の設計ができ、出来上がったベーシックな機構にきれいな衣を着せるのがデザイナーの仕事でした。

自動車も初期のころはスタイリングデザイナーという言葉がありました。最近では使われなくなりましたが、デザイナーはスタイリング、外観の形を担当すると思われていた時代があります。これは、後ほどデザインの歴史を説明する中で、具体的な視覚資料でお見せすることができると思います。

時代は大きく変わりつつあります。デザイナーの使命、役割として、今まで以上に大きな責任を持たないとよい仕事はできません。デザイナーの使命を果たすことにはならないと感じています。その中で、これからものづくりの主導権、イニシアティブを持つのはデザインであり、晴れがましい仕事である半面、責任も重くなると自覚していただきたいと思います。

明日からでもいいので、ぜひ考えていただきたいのが３つのＲです。全部を実行しろとは言いませんが、頭の片隅でもいいので３つのＲを常に考えてください。

一つは Reduce、こんなにたくさん必要なのか。企業の場合、例えば今までどおり 100 台つくるよりも１万台つくったほうが利潤は増えるかもしれません。でも最近は、たくさんつくれば利益が出るという形ではなくなっています。数量だけではなく、例えば部品の数を減らす。使っている材料を減らす。

例えば自動車の外板の部分には、今は高性能の鋼板が使われています。昔は、0.8 ミリ～１ミリ厚の鉄板をプレスして頑丈なボディーにしていました。当然、重くなります。今は、0.6 ミリほどの厚さの鋼板が使われており、均一で強度もあります。また、自由に形をつくることができます。

冷蔵庫や洗濯機でも、私がいた当時は１ミリの鉄板を 0.8 ミリにまで薄くしました。0.2 ミリ薄くするためにテストを繰り返し、大丈夫だという結論が出るまで半年ほどかけてチェックした記憶があります。大変な仕事ですが、１ミリの鉄板の厚みを 0.8 ミリにできれば材料だけで 20%の削減になります。

デザイナーの仕事は、アイデアを考える最初の段階で、どうすれば減らすことができるか。部品を減らすだけではなく、目に見えないところで減らす努力をする。そのお手伝いをするという考え方が必要です。

Reuse と Recycle の違いは説明しにくいのですが、使い捨てにしないということです。大量生産の時代は使い捨て文明の時代だったと思います。

正確ではないかもしれませんが、ペットボトルの再生率は 60%以上だと聞いています。もちろん、透明度の高いペットボトルではなくプラスチック繊維などに再生されますが､ペットボトルはReuseや Recycle の優等生だと言われています。

アイデアを考える段階から、寿命が尽きたときにどういう形で再生できるか、そこまで思いをはせることの出来るデザイナーであってほしい。これが３つ目の項目です。

付加価値という言葉がよく使われます。ベーシックな価値に、美しさやかわいらしさなど、魅力を付加することによって価値を高めることがデザイナーの仕事だと言われてきました。あるいは、そう思われてきました。

付加するのではなく、前半の３項目に対応するには、本質的な価値（Real value）をいかに創造していくか。これがデザイナーに問われます。付加するのは簡単ですが。余分なものを加えず、減らすことによって本質的な価値を創造していく。それができれば、デザイナーとして社会に対する役割を果たせると思います。

物質価値、文明価値ではなく、デザインによって生活を豊かにしていく。世界中に美しいものが存在するようになる。そういった意味で、本質的な価値はもちろんですが、経済価値ではなくて文化価値を上げていく。

今までは文明に対して貢献してきました。そういう意味では大きな役割を果たしてきたと思いますが、これからのデザイナーは、文明価値はもちろんのこと、文化価値を向上させていくことが大きな仕事になります。

企業のトップには、儲けるための手段としてデザインがあるのではなく、デザインは企業にとって未来への投資であるという考え方を持っていただきたい。デザインは、利益を生み出すための手段であると同時に、輝ける未来というのは大げさかもしれませんが、新しい生活、文化価値向上のための未来への投資です。

技術投資以上に、デザインには未来への投資という大きな意味があると思っています。企業にとって、社会にとって、現実の価値だけではなく、未来の価値をどのようにつくっていくか。これがデザイン、デザイナーにとって大きな課題だと思っています。

できれば、これを皆さんの座右に置いていただいて、要請に応えられるだけの仕事ができているのかどうか、常に自問自答しながら明日への仕事に励んでいただければと思っています。皆さんよりも少し先を歩いてきた先輩として、こういう考え方を持っていただきたいと思います。

デザインマネジメントとは

それでは、今日のテーマであるデザインマネジメントに移りたいと思います。今回の講座を受けていただくにあたり、皆さんは興味があるから受講されたと思いますが、今までデザインマネジメントという言葉はあまりお聞きにならなかったと思います。

単にデザインをするのではなく、企業のために効果的にデザインを進めていく。これが本来のデザインマネジメントです。デザインマネジメントは、デザイナーのためのマネジメントではなく、企業のための基本的な考え方です。

デザインマネジメントという言葉はそれほど古いものではありません。近代デザインは 1930 年代のアメリカでインダストリアルデザインという言葉が使われ始めました。そして、インダストリアルデザインが近代の生産過程の中に取り入れられてきたという経緯があります。

デザインマネジメントという概念は、調べた範囲では 1975 年、英国の「The London Graduate

Business School（ザ・ロンドン・グラデュエート・ビジネススクール）」、これは将来の経営者を育成するための大学の講座ですが、デザイナー教育からスタートしたのではなく、経営者のためにデザインの効用や価値を論理的に確立していくことから始まっています。その後すぐに、イギリスと同じような考え方が有名なアメリカのハーバード大学のＭＢＡ課程の中にも導入され、将来の企業経営者のための必修課程の一つとして位置づけられています。

有名なアップル社など、アメリカの企業は特に有名ですが、デザインを経営の中にうまく取り入れています。そういう点では、デザイナー出身ではありませんが、ビジネス教育の課程の中でデザインと企業の関係を論理的に学んできた人や、そういう経験を持つ人が企業のトップになっている可能性が高いです。

非常に残念ですが、日本の大学では、経営関係の教育部門の中にデザインマネジメントという概念を取り入れている大学はないといっても過言ではありません。唯一、昨年は講師として来ていただきましたが、立命館大学では大学院の経営学部の中にデザインマネジメントを体系的に教えるコースがあります。また、青山学院大学もデザインマネジメントを教育の中に取り入れています。

残念ながら日本では、イギリスやアメリカのように、ビジネスマネジメントの概念の中でデザインマネジメントが取り入れられているケースは少ないです。これはデザインマネジメントを教えられる人が少ないということもあります。デザイナーであっても、デザインマネジメントを企業の中で体験し、ある程度の成功を収めた人は、残念ながら日本では少ないと思います。

日本は少し遅れましたが、1980 年代に入り、デザイン振興策として、大阪デザインセンターもそうですが、産業デザイン振興会など、企業価値の向上にデザインを活用し、経営トップにデザイン部門の総合的なデザインマネジメントの重要性を訴求するための活動が始まりました。イギリスやアメリカとは違い、日本ではデザインサイドから企業に対して啓蒙運動を始めました。

デザインマネジメントとは、難しいことではなくて、デザインという行為を通じて人とモノ、人と空間、人と環境、人と社会等々、相互の良質な関係を構築するための総合的な活動です。

単に紙の上に格好いい姿・形を描くのがデザイナーの仕事ではない。関係論を言っているわけです。モノは単独に存在するのではない。人とモノのより良い関係を創りだす、これがデザイナーの重要な仕事になります。

私のようなプロダクトデザイナーとは違って、インテリアデザイナー、スペースデザイナー、建築家の場合は人と空間、デザインという行為を通じて良好な関係を構築していくのが仕事です。人と環境に関しても、良好な関係を保っていくことがデザイナーにとって大きな仕事になります。

中造さんが扱っているお香もそうです。空間との関係、環境との関係、単によい香りを提供するだけではなく、デザインというプロフェッションを通じて、最終的には人と社会のよりよい関係を構築していく。

デザインという専門的な職能を通してそれを実現していく。これがデザインマネジメントという概念の基本的な部分です。相互の良質な関係を構築するための総合的な活動であり、具体的なデザイン作業はトータルのデザインワークの中の一部分にしかすぎないと考えてください。

デザインマネジメントの実践

具体的にどう実践していくかをまとめています。デザインマネジメントは企業だけではありません。

日本政府をはじめ、行政や各種法人、学校等々も含めて、デザインの質を高めるためにもデザインマネジメントに真剣に取り組んでいただく必要があります。

招致に成功しましたが、東京オリンピックでもデザインに力を入れています。パブリシティーの中でも、東京でオリンピックが開催されることによってどれだけ大きな価値が生み出されるか、どのように楽しんでいただくかを伝えていました。プレゼンテーションの中身を見てもデザインレベルが高く、企画として大きな効果を上げたのではないかと、デザインサイドから見て感じています。

教育機関等も含めて、公立の大学は別として、私学では教育機関としてのイメージ戦略を考えています。ＵＩ、ユニバーシティ・アイデンティティー、あるいはユニバーシティ・イメージということが言われています。

大学も競争の激しい時代に入り、優秀な学生に来てもらうためには、優れたカリキュラムや有能な教授をそろえるのはもちろんですが、最近では学舎や学生食堂がきれいでないと入学してくれないという悩みもあるそうです。大学のような教育機関であっても、優れたイメージを伝えるためにデザインが必要になっています。

それぞれの組織体が社会に対してアウトプットする内容が大切です。ポスターやパンフレットなどの印刷物も含めて、モノ・コト・サービス・情報、すべてを社会に対してアウトプットしていく。広報していく内容の整合性が求められます。

最近ではコトのデザインにもデザイナーが参画すべきだと言われますが、サービスや情報もあります。例えば銀行のサービスや店内の雰囲気がよかったり、行員のユニフォームに好感を持ったり、休憩できるイスが上質であったり。あいさつがよいなど、総合的な意味でのデザインです。それによってユーザーは、無意識の内にその企業に対して好感を持つようになります。

お役所もずいぶん変わりました。親切になって、ある意味ではやわらかくなりました。利用者に対して本質的なサービスを心がけるようになってきました。広い意味でデザインが大きな価値を占める時代になってきたと思います。

それぞれの組織体が経営や運営方針に基づいて優れたデザインを継続的に創出することにより、企業経営・組織体の発展に貢献する総合的なマネジメント、これがデザインマネジメントです。

単発でよいデザインを出してもダメで、優れたデザインを継続的に世の中に送り出していきます。きれいなパンフレットが出来上がって高い評価を得たとします。次のときに予算がないからと粗末なものを出すと前回の評価を下げることになります。いったん下がったものを上げるためには２倍、３倍の努力が必要になります。大切なのは、高いレベルのものを継続的に世の中にアウトプットしていくことで、そういうマネジメントが必要です。

やるべき仕事は、企業や組織体の具体的なイメージを策定し、的確なブランドイメージを構築していく。そして商品デザイン、ブランドイメージを高めていく。

ユーエム工業さんは、初期の段階からブランドイメージの向上に力を入れていて、それだけの効果が出ていると評価しています。

商品デザインや広報、宣伝、イベント、社屋など、デザイナーの仕事ではないと思っていたらダメです。私は国内の工場だけではなく世界の工場の外観や、ブランド名をどういう形で入れるか。建物の色はどうするか。コンベアベルトの配置の仕方、働いている人たちの福利厚生施設など、現地の気候風土にあったワーキングウエアーに至るまで、そこまで踏み込んで総合的なデザインにかかわってきました。

最近は景気低迷の影響もあって低調のようです

が、企業の社会貢献事業も重要です。震災復興も含めて社会貢献に力を入れている企業はたくさんあります。これは企業のイメージを向上させるための重要な施策の一つです。これもデザインマネジメントの要素であり。そういうことも含めて皆さんが常にトップに進言していくことが大切です。

私はラジオやテレビなど、個々の商品をデザインすることに意欲を持っていましたが、初期の段階から企業そのものをデザインしたいという夢がありました。その実現を目指して一生懸命やってきたつもりです。皆さんも、個々のデザインにとどまらず、最終的には企業全体をデザインしていくという気概、意欲を持って仕事をしていただければと思います。

パンフレットやポスター、コマーシャルなど、個々のデザインの価値を上げることに精一杯だと思います。それも大事ですが、それらが全体的に統合されているか。一つひとつがよくても、イメージがバラバラではダメです。全体的に統合されて、訴求すべきイメージを表現できているかどうか。それを考えていただきたい。

一人でできる範囲は限られています。当然、仲間がいると思うので、影響力を行使しながらトータルのデザインをよくしていくことが必要です。それが企業全体の価値を向上させます。デザインというプロフェッションを通じて企業価値を向上させていくのが、皆さんの大きな役割です。よいデザインをつくればそれでいいという考えは、今日限りあらためていただければと思います。

デザイン部門におけるデザインマネジメント

デザイン部門におけるデザインマネジメントとして６項目を挙げています。一番大切なのはデザイン部門として達成すべき目標の設定、中長期計画の策定を行い、組織全員が達成目標を共有する。

日常の仕事に追われて先のことは考えていないという人が圧倒的に多いです。しんどいかもしれませんが、２年先、３年先、５年先にはデザイン部門をこういう形にしたい。そのためにはデザイナーの数を増やす必要がある。単純なところでは、きれいな部屋でよい仕事をしたい。近い目標かもしれませんが、そういうことも含めて、デザイン部門としての目標を策定する。

一人で考えていてもダメで、全員が同じ目標を共有することによってパワーが増えていきます。そのためには、組織を構成する全員が必要な情報を共有します。部長だけが知っている、課長だけが知っているということでは、総合力にはなりません。メンバー全員が同じ情報を共有し、策定した目標達成に向けて一致団結して進んでいく。もちろん個性は必要ですが、達成するためには目標は共通であるべきです。

３つ目は組織の流動性です。内輪で固めるという気持ちが働きがちですが、組織の硬直化を防ぐために、関連部門を含めて人事の流動性をもつことです。デザイン部門であっても、デザイナーだけで仕事ができるわけではありません。デザイナー自身が外に出かけていくことも必要です。ときにはエンジニアをデザイン部門に取り込み、組織の中で情報交流を行い幅広い活動をしていく。デザイン部門という狭い殻に閉じこもっていたら決してよい仕事はできないと思います。

そして、組織全員のスキルと広範囲な能力の維持向上を図るため、計画的な研修を行います。忙しくてそんな暇はないという人が多いのですが、残業時間を利用するなりして、可能であれば週に１回、それが無理なら月に１時間でもいいので、とりあえず勉強会から始めてください。

この講座を終えて組織に戻ったら、部門のパワーを上げるために勉強会を設定し、スタッフ全員に皆さんが得たものを伝えていただければと思い

ます。

これだけの情報を一人の頭にしまっておいても意味がありません。人間は勉強しなければ成長しません。ぜひ計画的な研修を実施してください。企業にいると、学校と違い、そういう時間も機会も少ないのが現状ですが、管理者が場を用意しないと実現できません。

先ほどの話と共通するところがありますが、組織の独善性を排除するために、社外の広範囲な知識・能力の導入を図る。自社のメンバーだけで仕事をしたほうが気は楽かもしれませんが、常に社外の能力や知識を取り入れていくことが必要です。

費用がかかるので難しいかもしれませんが、こういう講座に出ることも一つで、皆さんだけではなく、講座を見つけて積極的に若い人たちを送り出していくことも必要になります。人間は勉強しないと成長しません。勉強する機会を与えてあげることが必要だと思います。

責任者として大切な仕事は、経営者に対して、デザインは企業価値を向上させるための大切な要素であることを伝え、説得することです。簡単にはわかってくれませんが、折に触れ、デザインは企業価値を向上させるための有力な手段であり、結果的には企業の利益になることを、具体的に事例を挙げながら企業のトップに説明して理解をしていただく。それにより皆さんの力が倍増すると思います。

デザインをするだけではなく、社外に対してはもちろん、経営者層に対してデザインの価値を伝え、デザインによって企業価値が上がることを具体的な事例を通じて説明していく。その積み重ねです。大変な作業ですが、ぜひ実行していただければと思います。

単純な話ですが、これを「金科玉条（最も大切な法律・規則)」にして、もう一度読み返していただければと思います。次回コピーを配布しますが、私自身の体験に基づいたことですので、もう一度読み返して理解していただければと思います。

これが本論です。外部の講師による特別講義の後、ディスカッションを経て、その後に再度、デザインマネジメント実現のためのより具体的な方策を第６講の段階で説明したいと思いますので、それまでに噛み砕いて理解を深めていただければと思います。

日本における近代デザインの展開

2013 年、21 世紀に入ってすでに 10 年以上が経過しました。デザインマネジメントは 1975 年から始まり、アメリカでインダストリアルデザイン、企業とデザインの関係が具体的に出始めたのが 19３0 年代です。

日本はどうなのかということで、時間的な問題もありますので、急ぎ足でご説明したいと思います。皆さんは生まれていないのでわからないかもしれませんが、世界の中でも日本のデザインは最も短期間に成功を収めたと思っています。

最近、韓国が家電の分野で追い上げてきました。ただし、韓国は、サムスンやＬＧ、ヒュンダイなど、一部の企業に限られています。日本の場合は、自動車や家電だけではなく、家具やインテリアなど、広範囲な分野で総合的にデザインレベルが高く、しかも短期間で完成度を高めたという点では世界でもめずらしい存在だと思っています。

知らないことも多いと思いますので、もう少し具体的にお話をします。基本的には、上段には当時のデザインと社会動向、下段は具体的なデザインマネジメントの動向をまとめています。

1950 年代　デザイン・社会動向

日本が第二次世界大戦で敗れたのは 1945 年（昭和 20 年）です。焼け野原から立ち直り、企業活動が具体的に動き出したのは 1950 年代で、そこからすでに企業のデザイン活動は始まっていました。

家電、自動車等の製造業でデザイン専門職の採用が始まりました。1952 年、日本で初めて松下電器（現パナソニック）が採用し、翌年は東芝、自動車メーカーは量産という点では家電よりも遅れましたが、56 年にはトヨタ、三菱電機、日立、ＮＥＣ、各社一斉にデザイナーの採用を始めました。

現在ではデザイン教育を行っている大学は数多くあります。私が勉強を始めた当時は、日本で５大学しかありませんでした。東京芸術大学、千葉大学、今は芸術大学ですが京都市立美術大学、金沢美術工芸大学、京都工芸繊維大学の５校で、その他に武蔵野美術や多摩美術がデザイン教育を始めた段階でした。今はデザイン教育をしている教育機関はたくさんありますが、当時は社会的にニーズが殆ど無かったので、当然デザイン教育機関の数も少なかったわけです。

デザイナーが企業の中に入り始めました。そして、戦後の経済復興の主役である海外市場開拓のために国家政策としてのデザイン振興が始まります。今では考えられないような状況ですが、当時は通産省が中心となり、世界の市場に日本商品を売り出すためにはデザインが大切だと、国家的な事業としてスタートし、高額の予算をデザイン振興に計上しました。

55 年にＪＥＴＲＯ（日本貿易振興機構）がデザイナーの海外留学支援制度をつくりました。日本の教育機関のレベルが高くなかったので、アメリカのアートセンターやイリノイ工科大学、ミラノの大学などに約２年間、日本のデザイナーが半額の国家補助を受けて海外で勉強するという制度で、私の仲間でも海外で勉強してきた人が増えました。

来週、特別講義をいただく「しまかぜ」の開発者も、イリノイ工科大学へ留学されました、そして、高名なジョージ・ネルソンの事務所で働いて経験を積み、日本に戻って京都工芸繊維大学の教授になられましたが、現在でもフリーランスのインテリアデザイナーとして活躍されています。彼も含めて多くのデザイナーが留学され、最先端のデザインのノウハウを持ち帰られました。

翌 56 年には、国の施策として日本生産性本部が全額国庫負担で海外デザイン視察団を派遣しました。選抜されたデザイナーが海外の有名企業を回り、アメリカ企業のデザイン動向、企業の中でデザインがどのように運営されているかを視察しました。日本に戻り、各企業の中でデザインリーダーとして、経営幹部に対してアメリカの成功の主役はこれですと、具体的な事例を用いて説明できました。その点で非常に効果があったと言えます。

1957 年にはグッドデザイン制度がスタートし、58 年には通産省にデザイン課ができました。日本のお役所の中でカタカナ名前の部門ができたのはデザイン課が初めてでした。そして、初代のデザイン課長が大阪デザインセンターの理事長になられたというご縁があります。

デザイン課が行ったデザイン振興の最も大きな仕事は、レイモンド・ローウィをはじめとして、海外の最先端のデザイナーを日本に招聘し、各地でデザインセミナーを開くとともに、企業やデザイン系の大学に出向き、最先端のデザイン情報を伝えました。私の記憶では数 10 名を越えていました。私はまだ学生でしたが、目からウロコが落ちたという驚きでした。カラースライドを使って画面いっぱいに当時の最先端のデザインを見ることが出来、大きな刺激を受けたことを覚えています。

戦後の日本は政府だけではなく、民間がそれに対応した動きをしました。ＪＩＤＡ（日本インダストリアルデザイナー協会）、日本宣伝美術協会、

流行色協会、デザイン学会など、デザイナー団体が設立され、デザイン普及に大きな力を発揮しました。

生活の充足欲求が高まり、家電製品、オートバイ、スクーターが普及し始めました。53 年にはテレビ放送も始まり、55 年にはトランジスタラジオ、白黒テレビが急速に普及し始めました。

デザインマネジメントの動向

私がシャープに入ったのは 1957 年ですが、企業内では新しい職能であるデザイナーの帰属組織をどうするかという迷いがあったようです。企業にすればデザイナーの採用は初めての経験です。技術部門に入れるのか、宣伝部門に入れるのか。給与体系はどうすればよいか。文系の扱いなのか、技術系の扱いなのか。人事部門は苦心したという話を後で聞きました。

初期の企業内デザイナーの仕事は、すでに出来上がった機能、構造に対して着せ替え人形のようにカバリング（スタイリング)、車のデザインも長い間スタイリングデザインと呼ばれましたが、カバリングデザインからスタートしました。ユーザーニーズに応えるには、外観だけではなく機能から開発すべきですが、そこまでの理解はありませんでした。当時は前例、経験がないため、欧米などの先進国のデザイン情報を参考にするいわゆる「見よう・見真似」の時代でした。

1950 年代　グッドデザイン

これは当時のデザインの事例です。50 年の歴史の中で、グッドデザインに選ばれたものの中から再度 100 点を選ぶという試みがありました。その中からさらに私なりの基準で抜粋したものです。

左側は有名な東芝の電気釜です。これは世界初の日本のオリジナル家電です。ご飯を主食にする国は日本以外にもありますが、東芝は、エンジニアとデザイナーが一緒になり、おいしいご飯を自動で炊く製品を開発しました。三種の神器の以前に、日本の主婦を大変な労力から解放した画期的な商品だったと思います。

デザインの大きな特徴として、フタの部分なども羽釜のイメージを継承しています。この製品を開発した東芝のデザイン部門の岩田さんは私の先輩ですが、苦労してこの形を創りだしました。これこそジャパンオリジナルの代表商品だと言えます。

右側は、ソニーが世界市場で 100 万台以上を販売した 6 石ワンバンドトランジスタラジオで、日本の戦後復興を象徴する代表的な商品です。シンプルで、グッドデザインの最優秀作の一つです。

アメリカは真空管を使って世界で初めてコンピューターをつくりました。その後にできたトランジスタやダイオードを使ってコンピューターの小型化に注力しました。日本はトランジスタとダイオードを使ってラジオをつくりました。これが大きな違いです。日本独自の技術、ある意味では応用技術かもしれませんが、社会に役立つ商品の開発に成功しました。これが日本のものづくりの基本です。

このラジオが 100 万台も売れた最大の理由は電池で動くことです。今は見かけなくなりましたが、当時は箱型の電池がありました。それを使うことによって砂漠の真ん中でもラジオを聴くことができます。

例えばヨーロッパでは電源は 220 ボルト、日本は 100 ボルト、アメリカは 110 ボルト、サイクルも 60 サイクル、50 サイクルと違いがあります。世界中で共通に使える電機製品はありません。このトランジスタラジオは電池駆動だったので、世界中の市場で使うことができます。幸いなことに、

短波やＦＭは違いますが、ＡＭ放送の周波数は世界共通なので、世界のスタンダード商品になりました。

1960 年代　デザイン・社会動向

1960 年代に入り、徐々に落ち着いてきました。日本経済が世界市場に受け入れられた結果として、量的な拡大とともに、Mede in Japan Products が先進国の消費市場で大きな成功を収めます。

考えられないかもしれませんが、当時のメイドインジャパンは高品質だと理解してもらえず、性能のわりには安いと評価されていました。現在の中国商品と同じかもしれませんが、安価なわりには品質がよくて故障しない。チーププライスではなくリーズナブルプライスだと理解されるようになりました。

初期のころは機能やデザインが模倣だと言われ、世界からたたかれた時代がありました。言い訳かもしれませんが、バイヤーの言うとおりにつくった結果として模倣商品になったということがあったのは事実です。

その後、企業、デザイナーの努力により徐々に日本の商品はクオリティーが高いことが理解されるようになりました。1960 年代には海外市場で急速に評価が高まり、日本の商品を買いつけるために海外からバイヤーやデザイナーが来日することが多くなりました。

経営者に対して啓蒙・説得してほしいと申し上げましたが、当時のデザイナーにとってありがたかったのは、海外から大企業のバイヤーが来るときは必ずデザイナーも同行し、ものづくりの専門家であるデザイナーの意見を聞きながら仕入れる商品の購買を決めていきます。

それに対応する経営者や企業の幹部にとっては、品質や価格だけではなく、デザインが商品価値を高める非常に重要な要素だという理解が高まりました。バイヤーも徐々に、日本のデザイナーの意見も聞くようになりました。彼らが契約をまとめて自国に帰っても、それを具体的にフォローするにはデザイナーに頼んでおかないとよい商品ができない。私も片言の英語で受け答えをしながら、彼らが必要とする商品をデザインにどうまとめていくか、勉強させてもらいました。その経験がその後の展開に大きな役割を果たしたと思っています。

日本の市場でも商品分野では、テレビ、冷蔵庫、洗濯機、掃除機など、電化製品が家庭生活を大きく変えていきました。最大の変化はリビング空間です。テレビ番組で田舎の名家や古い民家を紹介している場面がありますが、台所は土間にありました。丸い卓袱台があり、普段は脚を折りたたんでおいて食事のたびに広げて食卓として使います。

台所は土間にあり、足元は水浸しの状態で、女性は苦労をしながら炊事をしていました。そういう時代が長く続いた中で、一番大きな変化は、リビング空間と同じレベルにキッチン空間がおかれるようになったことで。これが日本の生活空間の最大の変化であったといえます。

洗濯機も水まわりのある土間に置かれていました。子ども心に覚えています。最初に洗濯機が来たのは終戦後、中学生のころでした。三本脚のついた丸くて大きなもので、台所に続く土間に置かれていました。今は洗濯機も床の上のドライな空間に位置が変わりました。

1960 年代には、キッチン空間の西洋化が進み、日本の生活空間は大きく変わりました。その後、名神高速道路、新幹線、電話回線の普及など、社会基盤の整備が進みました。

60 年代の初めに駐在員として３年間アメリカに行きました。63 年に日本に帰ってくると、名神高速道路が走り、東京から大阪の自宅に帰るのに新

幹線に乗せてもらいました。アメリカに駐在で行く前は共用の電話機しか使えませんでした。隣家と電話回線を共有しながら時間を分けて使うという不便な時代でした。

普通の家庭が電話機を手に入れるのは大変な時代でした。しかし、アメリカから帰ってくると電話回線は一家に一台に近い状態になっていました、インフラストラクチャーの整備が急速に進みました。デザイナーの需要が高まり、需要の増大に対してデザイン系大学や学科の新設が始まったのが1960年代です。

デザインマネジメントの動向

私がシャープに入社したころは、デザインの対象は白黒テレビと真空管ラジオ、小型の冷蔵庫と洗濯機くらいでしたが、商品の分野が広がり、仕事がどんどん増えていきました。必要に応じて人員を増やし、最盛期のころは、デザイナーだけではなく、企画やエンジニア、コンピューター系の人も含めて250人近いスタッフを持つようになりました。そこに至るまでは大変で、残業続きで家に帰るのは夜中、家に帰ってもT定規と三角定規で図面を描いていた記憶がいまだに残っています。

追いつかないので、業務の効率化と質を高めるためにドラフターの導入が始まりました。今はドラフターを使っている企業は少ないと思いますが、当時はドラフターの導入により業務の効率が上がりました。

今では想像出来ないでしょうが、真空管ラジオのレンダリングを描くのに、3日ほどかかっていました。ポスターカラーを塗って、乾くまで待たないと次の仕事ができない。そういう時代を過ごし、大変な努力をしながら常に新しいことに取り組んできました。

米国から多彩な色のマーカーが日本にも入ってくるようになり、あるいはパステルを使った、ハイライトレンダリング、この技法はアートセンタースクールから入ってきた技法ですが、そういう技法が使えるようになり、スケッチが早く描けるようになりました。このような新しい表現技法によりアイデア開発力や、プレゼンテーション能力が急速に向上しました。

60年代は、デザイン部門が技能を向上させた時代でした。魅力的な商品を開発するためにデザインは重要であり、有能なデザイナーが必要だということで、企業内でデザイン部門に対する投資も認めてもらえるようになりました。

そのころの流通、販売状況について触れてみたいと思います。今では、例えばヤマダ電機、コジマ電機、エディオン、ヨドバシカメラに行くと各社の商品が並んでいます。テレビ売場には１社だけではなく、各社のテレビが並ぶ中から自分の好きなテレビを選んで買うことができます。これは1960年代に入ってからで、それまでは自由に選べる時代ではなく、松下電器のお店には松下製品だけ、東芝のお店は東芝製品しか置いていませんでした。

当時、日本全国で約６万５千店ありました。いわゆる町の電器屋さんですが、そのうちの半分近くが松下電器の系列店で、東芝と日立が約１万店ずつあり、シャープはわずか３千店弱しかありませんでした。当然、同じものをつくっても系列店の数が違うので販売力に差がつきます。営業力、販売力、トータルで企業格差は拡大することになります。

しかし、最近でも自動車業界は系列販売を守っています。トヨタ車の中でもクラウンやネッツなど販売系列は分かれていますが、トヨタ系列の販売店はトヨタ車しか扱っていません。同じ資本系列のダイハツ車が置かれているケースはありますが、トヨタのお店にライバルの日産車が置かれて

いる事例はないはずです。

最近になって少し変化が出てきました。関西では「軽の森」という名称の販売店があります。近畿全体で 10 店舗近くあり、軽自動車だけですが、三菱、ダイハツ、スズキなど、複数の企業の軽自動車を比較して買うことができます。購買者にとっては歓迎されることです、自動車業界は遅れていると言えます。

アメリカでもキャデラックの系列でフォード車を販売する事例が出てきましたが、多くの業界で流通が完全に自由化されているとは言い難い状況です。

60 年代に、流通革新によって家電量販店、関西ではニノミヤ電機、ジョーシン電機あたりが有名ですが、最近では、ヤマダ電機、ヨドバシカメラ等、業界地図はめまぐるしく変化しています。59 年にダイエーの前身である主婦の店が京阪沿線の千林にできました。松下電器の当時の社長であった松下幸之助さんが安値で売るなら商品を供給しないと宣言、長い間ダイエーには松下の商品が置かれない時代がありました。

家電量販店の台頭により、それだけの数を売るわけですから、企業もそれに従わざるをえないということで、販売店が力を持つようになりました。それで助かったのがシャープです。商品がよければ量販店の店頭に置いてもらえるので、私も多くの量販店を回り、商品特徴の紹介をしました。時には極秘という条件でデザインモデルを見せて意見を聞くことまでやりました。幸い、販売店の数に左右されることなく多くの量販店と自由に取引ができる状況になりました。大きな流通変革が始まった時代だったと思います。

このように店頭での競合が強くなると、ブランドイメージが重要になります。企業の信頼度はもちろんありますが、お客さんは店頭で選んで商品を買うわけですから、店頭でどう魅力を伝えるか。デザインは店頭で商品の魅力を伝える大きな要素であると評価されるようになりました。

グッドデザイン　1960 年代

左端は、松下電器が世界で初めて生産したオールプラスチック製の掃除機です。それまでの掃除機は鉄板を丸めたシリンダー型で、前と後ろにプラスチックのヘッドがついていました。

これにもシリンダー型の面影は残っていますが、射出成型によるプラスチック成型品を使うことにより、加工上の制約にとらわれず、自由自在に形を作れるようになりました。これはデザイナーにとってはありがたいことで、今までは生産技術的な制約で思いきった形はできなかったのですが、これにより自由度が高くなりました。逆に言い訳ができなくなり、本当の意味でデザイナーの力が問われることになります。

真ん中は、当初の値段は 65 万円だったと記憶していますが、世界初のオールトランジスタの電子式卓上計算機です。現在は電卓と呼ばれています。

テレビのクイズ番組を見ていると、「式」と「機」という漢字があって他の枠を埋めなさいという問題がありました。今は、電卓で通じますが、これが世界初の電卓です。当時のメカニックな原型を形にまとめるのに精一杯だった時代です。

右端は、残念ながらお亡くなりになりましたが、剣持勇さんがデザインした、日本独自の籐で編んだイスです。日本を代表するデザインの一つとして高く評価されています。自然の材料を使い、座り心地がよく、通気性もあります。

1970 年代　デザイン・社会動向

1970 年代は、近代デザインの歴史の中で次のステップに移り変わる大きな変革の時代でした。

1970 年には千里万博が開催され、64 年の東京オリンピックに続いて世界から多くの人を集めました。

これは時代の先駆けであり、また、物質文明の終焉と言えます。私に言わせれば、楽観的モノ文明の最後のチャンス、モノが世の中を変革すると楽観的に思われていた時代の象徴でした。会場にはありとあらゆるものが集まり、最大の呼び物はソ連の人工衛星で、来場者の大きな人気を得ました。

この時代までモノ信仰が続いていました。しかし、70 年代に世界は大きく変わりました。皮肉なことですが、73 年に国際デザイン団体協議会が京都でデザイン会議を開き、世界中から３千人を超えるデザイナーが集まりました。画期的なデザイン会議で、世の中が大きく変化する節目の年だったと思います。

73 年の暮れに為替変動相場制（円の価値が高まる）。円高、円安、毎日のように相場が変わります。現在は１ドル 97～98 円ですが、当時は１ドル 360 円の時代でした。円の価値が低く、私がアメリカに駐在していた当時は、実質価値は１ドル 400 円、400 円かけてやっと１ドルが手に入る時代でした。国力に対応して円の相場が変わり、実力で国際市場の中で戦わざるをえない。オイルショックと為替変動相場制のおかげで戦後初めて、それまで二桁成長を続けてきた日本のＧＤＰはゼロ成長になりました。

もう一つ、大きな変化は、1975 年に戦後生まれの人口が 50%を超えました。日本の人口は１億人余りです。そのうちの半分を戦後生まれの人たちが占めるようになり、団塊の世代／ニューファミリーが消費の主役となって価値観の多様化（今では当たり前ですが）、本当の意味での戦後になったと言えます。

価値観が多様化し、モノがあればいい、安ければいい、性能がよければいいという時代から、価格が高くても、自分の好きなものを買いたいという感性消費へと変わりました。色の好みも多様化し、白と黒の世界ではなくなりました。

大きな変化の時代でした。今では当たり前のことですが、機能価値＋情緒価値がデザインの価値だと認識されるようになりました。今までは機能価値と審美的な価値、美しさに価値がありましたが、一番大きな変化は「かわいい」ということが商品価値になったことです。

デザインマネジメントの動向

デザインマネジメントの動向として、それまでは模倣デザイン、あるいは世界のデザインに追いつけ、追い越せということで進めてきたジャパンデザインでしたが、この時代からジャパンオリジナル、独自性のある日本独自のデザインを創造しなければならないという意識が強くなりました。

世界市場で主役に並ぶようになり、後を追いかけていた時代から世界を引っ張るという時代に変わってきたのが 1970 年代です。価値観が多様化したことにより、今までのように画一的な商品をつくっていたのでは対応できないので、市場の欲求に合わせて多様な商品の創出が求められる時代となりました。

今でこそ当たり前ですが、個々のデザインではなくてトータルデザイン、あるいはグループデザイン、例えば複数の商品を同じ色でそろえる。柄をそろえる。あるいは形に統一性をもたせる等々。ユーザーのライフスタイルに合わせた“コーディネートデザイン”という認識が強くなりました。

デザイン部門の仕事の進め方として、今までは与えられた業務を果たしていく中でデザイン価値を高めることが大きな仕事でしたが、徐々に、受動型からデザインサイドから提案していく提案型のデザインワークに変わってきました。デザイン

がフォロワーではなくなり、ものづくりのプロセスの中でデザイナーが最初の仕事をするという“デザインファースト”に変わり始めたのが 1970 年代です。

代表的なデザイン先進企業では、個々の商品デザインのみならず Corporate Identity、商品全体が企業のアイデンティティーを形成する。今までは掃除機のデザインとテレビのデザインはバラバラでもよかったのですが、共通のイメージを持たせることが必要になりました。

ブランド表現も今まではバラバラでしたが、企業として同一のイメージで訴求していかなければ、個々のパワーでは市場をリードできない。そういう形に変わってきました。デザイナーの役割がワンランク上がりましたが、一方ではそれだけ責任が重くなりました。

グッドデザイン　1970 年代

左側は、皆さんの机の中にもあるかもしれませんが、これは東芝の電気釜と並ぶ日本のオリジナル商品の一つです。世界初の刃を折るタイプのカッターが日本で初めてつくられ、世界市場で日本のベストプロダクトとして評価されています。

右側はシンプルで美しい形のハサミです。近畿では堺の刃物が有名ですが、このハサミが他と違うのは、ハガネからたたきあげて製造するのではなく、鋼板をワンプレスで形どおりに打ち抜いてつくられているところです。刃の部分は焼き入れをするなどして、ハサミにふさわしい性能を持たせています。職人が一丁ずつ手づくりするハサミと違い、量産が可能になります。

もう一つの特徴は指が入る部分で、プレスで打ち抜かれています。プラスチックの丸いリングを外すと、真ん中にプレスの跡がそのまま残っています。きれいに研磨するのではなくて、そのままの形で、指を入れる部分にやわらないプラスチック製の輪をはめることによって、仕上げをしなくても済みます。　機能とデザインが渾然一体となったデザインの成功事例の一つです。

1980 年代　デザイン・社会動向

1980 年代は世界市場が拡大した時代です。78 年の第２次オイルショックにより世界同時不況が続きましたが、新しい商品ができ、ハードからソフトへ価値観が移行しました。ファミコンやゲームボーイなど、従来のハードな機能が中心だった商品の分野が減り、それに代わってエレクトロニクス関連の商品分野が増えていきました。

加えて、デザインに国際的な競争力が求められるようになりました。80 年代、国際デザインコンペティションが始まり、名古屋では世界で初めてのデザイン博が開催されました。また、京都に続いて国際デザイン会議が名古屋で行われました。

時代の変化で、デザイナーは何をなすべきか、盛んに論議されました。ある意味では、デザイナーにとってはゴールデンエイジだったと言えるかもしれません。今よりもデザインやデザイナーに対する評価は高かった時代です。

デザインマネジメントの動向

海外生産拠点が増えました。今までは国内の生産工場との連携でよかったのですが、東南アジアのみならず、先進国の企業は生産拠点を海外へ広げていきました。電話事業など、これまで参入出来なかった事業分野が民営化され、デジタルデバイスも含め、デザイナーは従来のハードウェアに対するデザインだけでは対応できなくなりました。また、デザインワークに CAD の導入が始まり、それまでのデザイン教育だけでは通用しなくなり、

デザイン教育の改革が強く望まれるようになりました。

グッドデザイン　1980 年代

80 年代はモノのデザインの最終段階に近い。右側は、わずか 1.7 ミリしかないシャープの電卓で、幸か不幸か、これが最後の電卓になりました。幕切れを飾る素晴らしい商品でした。

1990 年代　デザイン・社会動向

その後は、皆さんもご存じのとおりです。メディア革命や新たな流通革命、コンビニエンスストア、ユニクロ、100 円ショップなど、カテゴリーキラーと呼ばれるような新しい流通が出てきました。セブンイレブンは１万店舗を超え、ファミリーマートは約６千店舗、大手スーパーよりもコンビニエンスストアの売り上げが高くなりました。若い人を中心とする購買動向が流通地図を変えることになりました。

1960 年代、家電量販店の台頭により、メーカーの対応の仕方が大きく変化したと申し上げましたが、80 年代はさらに大きく流通が変革しました。そして新しいメディアが出現しました。携帯電話は、現在では１億台近い数になっていると思いますが、この時代でもすでに１千万台近い状態で、これは非常に大きな変化でした。

デザインマネジメントの動向

デザインマネジメントについても、「ヒト・モノ・カネ」が最適なバランスになるようにシフトすることが求められました。単にモノのデザインだけではなくて、ユーザーインターフェイス、ユニバーサルデザインなど、デザインの対応する範囲が広がりました。

また、ＣＡＤやＣＧの技術が急速に進化し、最近では３Ｄプリントなど、新しい技術が出てきました。デザインプロセスそのものも大きく変化していくと思います。社会の変革に対してデザイン教育がついていけない。デザイナーも多様な能力を要求される時代になってきました。

グッドデザイン　1990 年代

左側は、日本初のワンボックスカートヨタの（エスティマ）です。今までに無かったセダンとボックスカーの中間くらいですが、シンプルで美しい形です。その後各社も参入し多用なスタイルが生まれましたが、私個人としては、このデザインが一番良かったと思っています。

右側はコマツのパワーショベルです。それまで建機は黄色が主流でしたが、こういう色づかいで、丸みを帯びた形が採用される時代になりました。建機のみならず、工作機械や工具も変化の時代に入りました。これが 90 年代です。

これは以前からありましたが、有名なキッコーマンの卓上ビンです。この卓上ビンは世界中の市場にあります。シンプルで見事な形です。形だけではなくて、液だれしないように工夫されています。普通の醤油差しは注ぎ口が汚れますが、これは注ぎやすくて口の部分も汚れないという素晴らしい機能を持っています。

右側は非常時の誘導灯です。このシンボルサインは、知らない間に世界共通のヴィジュアルシンボルになりつつあります。すべての国というわけではありませんが、多くの国がこのマークを採用しています。これも世界デザインの一つになります。

2000 年代　デザイン・社会動向

皆さんもご承知のように、１枚の資料には収まりきれないほど変化の激しい時代で、きりがありません。

世界各国のデザインレベルが向上しました。よいことだけではなく、宗教紛争や民族対立も増えてきました。同時多発テロのような、かってなかったトラブルが世界規模で発生しています。昨日も台風で大変でしたが、自然災害がこれまで以上に多発するようになりました。地球上に新しいトラブルが増えています。

経済の国際化が進む。今朝、日本時間では昨夜になりますが、アメリカの民主，共和、両党がやっと妥協したようです。アメリカだけでは無く日本も世界経済に大きな影響を与えます。これは少し前までは考えられなかったことです。

デザインマネジメントの動向

世界が大きく変動しています。これからのデザインマネジメントは、世界の変化、マーケットの変化にどのように対応できるのか。デザイナーにとって、デザインができるだけでは済まない、難しい時代に入ってきたと思っています。

大阪デザインセンターも、創立からすでに 50 周年が過ぎ、次の 50 年を目指すことになりますが、難しい時代に入ってきたと思っています。越田さんが理事長に就任されましたが、これから大阪デザインセンターも新たなデザインプロモーションに力を入れなければならないと考えています。

デザインは重要ですというだけでは済まなくなってきました。デザインプロモーションを幅広く行い、皆さんと一緒にデザイン振興を進めていければと思っています。

質疑応答

坂下：急ぎ足で 60 年の歴史を説明しました。消化できなかったかもしれませんが、ここで質問があればお受けしたいと思います。

ご質問やご意見をいただきます。

塾生Ａ：日本における大きな流れを 1950 年代から見てきましたが、デザインマネジメントの動向として、自分が働いている現在の環境をあてはめてみると 50 年代、60 年代で止まっているような気がしました。手がかりになるような気はしていますが、どういうところを参考にすべきですか。

坂下：一挙には無理です。ステップ・バイ・ステップで、言い古された言葉ですが、血のにじむような努力が必要です。私に言わせれば、皆さんには教科書がありますが、われわれは手探りでした。海外の市場や海外のデザイナーの情報を読み取るなど、ある意味では教科書はありましたが、違う国の話です。それを日本の企業に置き換える。あるいは、まったくわかっていない経営者に対して、ありとあらゆる機会を通じてデザインの効用を解きほぐしていくのは大変でしたが、決してペコペコすることなく、大上段に立ち向かってきたつもりです。

考えてください。幸せなことに、まだまだやるべきことがたくさんあります。すぐに成果が出てきます。そう思わないとやっていけない。最初から出来るはずがありません。一歩一歩の積み重ねです。そして、上下だけではなくて横に広げていくことが大切です。

予算を獲得するのは大変だと思いますが、社内のスタッフだけで足りなければ、外部のスタッフを使ってみるなど、新しいことにもトライすべきです。あきらめずに何か新しいことを考える。そこから始めてください。来年のフォーラムでの発

表を楽しみにしています。

塾生Ｂ：塾生Ａさんのお話と根底は同じだと思いますが、先生からいただいた紙に「デザインは未来への投資であり、未来への価値創造への挑戦である」と書いていました。私もそれを訴えたいと思います。

おそらく、これに対しては企業のトップも「そのとおりだ」と答えると思いますが、総論ではそのとおりだという中で、企業の投資に対して、「未来への投資であっても、どこでリターンするのか。ＲＯＩ（投資収益率）をどう考えるのか。定量的に示せ」と言われると、私自身、それを説得するだけの武器がない。今すぐではなくても、そのヒントをこの中でつかんでいきたいと思っています。

坂下：おっしゃるとおりです。私が経営者であれば同じことを言います。

大切なポイントは、デザイナーは経営者に対してデザインランゲージで説明しがちですが、そうではなくてビジネスランゲージ、これをやればこれだけ利益が出ますと数字を示して説明することです。

自分たちで勉強して、このデザインによって今までよりも１割多く売れます。価値が高まるので１割高く売れます。企業価値がこれだけ上がり、企業への利益還元はこれだけ出るはずです。それをどこまで理論づけて説明できるか。

企業のトップに対してデザイン価値をどこまで具体的にビジネス価値に置き換えて説明できるか。これがデザイナーの価値の決まるところだと思います。御社はトップの理解度が高いと思います。どこから攻めればよいか、具体的な方法は外部からはわかりませんが、必ずあるはずです。

経営幹部の中にデザイナーやデザイン部門に対する理解者を増やしていくことが大切です。共鳴してくれる経営幹部を見つけること、つくりだしていくことが一番の近道だと思います。デザイナーが数字で説明できなくても、経営幹部であればビジネスランゲージで説明してくれる可能性もあります。トライしてください。

塾生Ｃ：恵まれていると思います。デザイナーとのきっかけは 80 年代で、当時は一社と取引していました。流れの中でお付き合いをするところが増えて、それまではシーズンやスパンごとに統一されたイメージがありましたが、デザインという言葉と個性という言葉ではぐらかされてバラバラになり、それをまとめていかなければならないという岐路にあります。

それをどうまとめていくかということと、デザイン賞をもらったからといって売れるとは限らない。デザインという言葉が使われるだけで満足、安心というような解釈をされている部分もあるので、よい状態にするにはどうすればよいか。外に依存しすぎていたところがあるので、中をしっかりしなければならない。それが悩みです。

坂下：あなたの企業にかかわっているデザイナーは詳しくは知りませんが、デザイナーを尊重するという意識が強いあまり、言いなりになりすぎているのではないか。

企業が要求するのはこの方向ですと示しきれていないのが一番大きな理由だと思います。社内で、デザイナーも交えて、本音でディスカッションし、デザインポリシー、企業として目指すデザインの方向性をデザインを依頼する人に理解してもらえるシステムを構築すべきだと思います。

塾生Ｃ：ケンカをしながらでもそういう話ができるようになりましたが、いかんせん、まだケンカをする武器が少ないので困っています。

坂下：個人的にも興味があるので、あなたの会社の工場を見学させていただきたいと思っています。また連絡させていただきます。私自身の勉強にもなると思います。

ちょうど定刻になりました。次回のフリーディスカッションはたっぷり２時間ありますので、それまでにそれぞれの課題をまとめて、もう一度この席上で課題を発表していただいて、それに対する相互のディスカッションで具体的な詰めができればと思います。それがこの講座の重要なポイントだと思っていますので、よろしくお願いします。

文責：財団法人大阪デザインセンター

特別講義「近鉄特急しまかぜのデザイン戦略」

講師：山内陸平　リーズデザイン研究所 主宰・京都工芸繊維大学 名誉教授
日時：平成 25 年 10 月 24 日（木）18：30～20：30
場所：大阪産業創造館　会議室

司会：デザインマネジメント研究会の３回目になります。本日は、「近鉄特急しまかぜのデザイン戦略」というテーマで、山内陸平さまより特別講義を行っていただきます。

「近鉄特急しまかぜのデザイン戦略」
ゲスト講師：山内陸平氏
リーズデザイン研究所主宰・京都工芸繊維大学名誉教授

山内：ご紹介いただいたように、「近鉄特急しまかぜのデザイン戦略」について話をさせていただきます。当初、塾長から「しまかぜのデザインマネジメント」について講義を行ってほしいと依頼されましたが、デザインをしただけの私が「しまかぜのデザインマネジメント」を語るべきではないと考えています。

最近はネコも杓子も「デザインマネジメント」という用語が使われますが、デザインマネジメントの概念がバラバラで、皆さん言われていることが違います。デザインマネジメント協会の役員をしているような人でも、ある企業からデザインの依頼を受けて、単体のものではなくてシステム的な仕事だったのかもしれませんが、「私はデザインマネジメントをやりました」と堂々と言われています。これは単にデザインをしただけで、デザインマネジメントとは違うと思っています。

私は「しまかぜ」のデザイン戦略の相当の部分を私がやったと考えていますから、デザイン戦略については語れます。デザインマネジメントというタイトルで話すのであれば、車両部長か担当役員が宣伝から運用面までを含めて話されるといいと思います。近畿日本鉄道の車両デザイン全体の中での位置づけおよび宣伝から運用などについてデザインを資源にして行ったことを前提に語るべきです。

私はデザインを依頼された人間です。25 年前の 1988 年にアーバンライナーをデザインして以来、近畿日本鉄道とお付き合いをしているので、今の車両部長よりも車両に限ったデザインマネジメントについてなら語れますが、依頼された人間ですから、立場上、私が語るべきではないと思っています。

中にはひどいものもあります。あるデザインマネジメントの本では「デザインマネジメントとは、モノやサービスに情報の価値をどのように付加していくかということである」と。これはデザインという行為そのものです。「デザインとは何か」ならいいのでしょうが、これがデザインマネジメントです、といわれると違和感を覚えます。

皆さんは大なり小なりデザインに携わっておら

れる方だと思いますが、私がデザインを学んだころは、ユーザーにとって便利で使いやすいものを目指してデザインしました。これは機能主義とも言われますが、学生時代は「つかう」という点からスタートして課題に取り組み、それだけでした。つくることはわからない。実際の生産現場は知らないから当然です。素材の有効利用ということでは、家具のデザインをするときにサブロク（３×６）のベニヤをいかに有効に使うかという程度でした。

社会に出てから「つくる」ということを考えるようになってきました。さらに 80 年代からはいかに売るかがデザインにとって重要な課題になり、「市場性」、市場の問題がデザインのおおきな課題となりました。マーケティング上の問題などが出てきて「差別化」などの用語も使われました。現在では、デザインをするということは、造形をする以前に市場性など多くの要素をコントロールしながら解決しなければなりません。それをデザインマネジメントと呼ぶのであれば、「デザインをするということは何なのか」と私は言いたいわけです。

デザインマネジメントとデザインをすることは違います。が、世の中では私が戸惑うくらいにこの二つの概念が交錯しています。相当なレベルの人まで、いや本にまで違ったことを書いているほどですから、皆さん混同していて、デザインマネジメントへの理解、概念の定義が個人によってバラバラなのが現状です。

私自身、戸惑っています。デザインマネジメントは、あくまで組織体がやるもので、個人がやるべき問題ではない。個人でも組織の中の部長や担当役員はいいですが、組織体が、しかも継続的に、デザインを資源として組織として多くのことをシステム的にやるものです。

今から 15 年前、私は京都工芸繊維大学にデザイン経営工学科をつくりました。日本で初めてだと思います。当時、デザイナーバカという言葉があって、デザイナーになるとデザインのことしか興味がない。大企業に入り、営業に行けと言われたらみんな嫌がりました。これからは、営業マンもデザインを理解し、デザイナーも工学やマネジメント、経営のいろはの「い」くらいは知っていなければならない。１年生のカリキュラムでは、経営の話もデザインの話も工学の概論的な講義や演習もさせます。可能な限り多様に対応できる人間を育てることが私の悲願だったので、そのような学科をつくりました。私は定年になりましたが、今では様々な企業に就職しているようです。単なるデザイナーではなく、営業もできて工学的なことも多少は理解できる人間として。

今日は皆さん若い方々なのでざっくばらんに話をしますが、友人関係が大事です。デザイナー以外に、高校の友人や、大学でも違う学科の人たちと交流を持つことをお薦めします。私は大学人から「なぜ、あなたは高等学校のチャンネルが大きいのか」、と聞かれることがあります。友人の中には、一部上場企業の社長や阪大の工学部の教授など多様な友人がいます。余談になりますが、デザイナーとだけ付き合うのではなく、違う分野の人たちと付き合うことです。デザイン経営工学科では同じ学科でも様々な企業に就職し職能も違いますから、30 歳、40 歳になったときに、人間関係さえつながっていれば何かの役に立つと思います。

デザインマネジメントについては、実体験を交えて話をしたいのですが、今日は与えられたテーマが違います。今年の春に私は『20 世紀の椅子たち－椅子をめぐる近代デザイン史』を出版しました。これはデザインマネジメントについても書いています。アメリカがデザインを資源にどういう戦略をとったか、ネルソン事務所にいたときの体験も書いています。国という組織がデザインを資

源とした一つの面白い話をしましょう。

1965 年、ケネディが亡くなった翌々年に、私はアメリカへ留学しました。当時ソ連とアメリカの間で冷戦状態が続いていました。これは、ペンタゴンではなくて国務省だと思いますが、ソ連に対して、アメリカがいかにデザインを資源にした素晴らしい国であるか､を PR したプロパガンダの冊子をつくりました。この冊子をネルソン事務所が編集・デザインしました。持ってくるのを忘れましたが、日本には私が持っている一冊しかないはずです。ロシア語なので私は読めませんが、内容は「デザインはこんなに素晴らしく、デザインを中心とした資本主義が人々の生活をこんなに豊かにしている」ことを昔のものとデザインされた 1960 年代のものとを一対として示し、デザインを資源として資本主義になれば素晴らしい生活が待っている、と。冷戦下、こういう冊子をつくってソ連に投げかけたことなどアメリカが戦略としてデザインを資本主義の証としたのはすごいことです。

デザインマネジメントの話はこれぐらいにして置いて、本題に入りましょう。まず、車両デザインの特殊性について理解していただければと思います。

１番目は公共性です。社会性といってもいいですが、鉄道車両は企業の商品であると同時に社会（地域）のものです。走り出すと公共のものになります。先週にはプロダクト・アイデンティティのお話を聞かれたと思いますが、鉄道車両は地域のアイデンティティー、リージョナル（地域）アイデンティティーをも形成します。アーバンライナーをデザインした 20 年前に、鉄道デザインをテーマとしてシンポジウムを京都で開催しました。ＪＲ西日本からから関西の私鉄五社の車両部長をパネリストに招いて開催したのですが、そのとき私は「鉄道車両は地域のアイデンティティーを創出すべきものである」と説きました。

25 年前にアーバンライナーが走ったときに地域の人は「わが街にこんな車両が走る」と喜びで迎えられました。また、アーバンライナーにより「アーバン効果」という現象が近畿日本鉄道社内に生まれ、社員が企業に自信を持って仕事をする雰囲気が生まれました。これはＣＩ（コーポレートアイデンティティ）の目指すところです。当時の近鉄の役員や引退した人に聞いても､「アーバン効果」というのがあったそうです。リージョナルアイデンティティーとは別に、車両はＣＩの大きな要素としての意味があると思うわけです。

鉄道車両の利用者は一般大衆です。しかし所有者と制作者は鉄道会社です。これに近いところでは建築の「本社ビル」に相当するかもしれません。ただし、本社ビルは特定の人だけが利用しますが、車両の場合は不特定多数の人が利用します。利用者は不特定多数で運営者と制作者は同一であるというのが鉄道車両というモノの持つ特徴ではないかと思います。

また、人間の公共移動手段として飛行機やバスもありますが、鉄道車両は線路の上を走らなければならないのであちこち自由に走り回ることができない。その地域だけしか走らないので、私は地域のアイデンティティーを形成すると言っていま

す。

２番目は、このことから法規制がたくさんあります。鉄道車両はイメージしたことを自由にデザインできるのではないかと考えられがちですが、そうではありません。法規制がたくさんあります。例えば通路の寸法はいくら以上でなければならないというように細かく決められています。車体の内外にわたって法規制があります。使用材料（素材）も車両独特の規制があります。燃焼試験を通ったものしか使えません。材料を 45 度にして、ローソクをともして何分間で燃え移ると使えないといった。難燃といっても建築の難燃よりもさらに厳しい。トンネルの中を通るわけですから、カーペットもカーテンも壁の素材も、すべての素材が燃焼試験にパスしたものでなければ使えません。

最近、大評判になったＪＲ九州の「ななつ星」というレトロな車両があります。ここだけの話ですが、私の知る範囲では、あれだけいろいろな厚みの木をいろいろな使い方をして使っていて、全て燃焼試験をパスしたものでできているはずはないと考えていますが、確かなことは分かりません。近鉄では絶対できません。なぜＪＲ九州だけができたのか。不思議な気がしています。先日九州の医院が火災を起こしましたが、火災事故が起こったらどうするのでしょうか。

３番目は移動するということです。そして振動を伴います。さらに不特定多数の人が使いますので、移動することにおいて考えられないような強度や構造を要求されます。例えばカフェ車両のカウンターにしても、普通のカフェやコーヒーショップとは違い、振動するのでその分だけ丈夫にしなければなりません。と同時に、不特定多数の乗客といいましたが、なかには常識では考えられない使い方をする人もいて、そのことにも対応しなければならないのです。

４番目は、近畿日本鉄道だけではなくて鉄道業界全般のことですが、車両は 40 年間使います。20 年くらいで「車体更新」といってリフォームをします。機器は故障すればメンテナンスをしますが、車体は 40 年間使います。初期のアーバンライナーはまだ走っています。40 年間使用する車両のデザインはいかにあるべきか、は重要な課題です。これに関して言いたいこともありますが、最後に「地球環境問題」として話をするところで詳しく話をします。

５番目は製造とデザインの問題です。車両デザインは、普通の人はなかなか入っていけない。私も最初におこなったときは戸惑いばかりでした。建築的な要素、インテリア的な要素、工業デザイン的な要素、クラフト的な要素、これらが一つの車両の中に混在しています。

新幹線は大量につくるので、数が違いますからそれなりの製法と素材が使えますが、窓枠などもFRP の成型品が使えますが、数量が少ない車両においては手づくりのものもあり、建築からインテリア、工業デザイン、クラフトまで、あらゆる要素が混在し、その手法が必要です。

今度の「しまかぜ」も、金型によりつくった部品もありますが、アルミの引き抜き材は少しのロットでもつくることができるので多用しました。また、クラフト的な一品づくりの部分もあります。多様な知識が必要であると同時に、車両の中には特殊な用語があります。今はわかりますが、25 年前のアーバンライナーのときはまったくわかりませんでした。そこでお配りしたプリントを見てください。

なぜ近鉄は空間が狭いのかと思われるかもしれませんが、車輪の幅は新幹線と同じですが、車両限界（車両断面の大きさの限界範囲）という言葉があります。プリントの右端にありますが、これが近畿日本鉄道の車両限界です。新幹線より小さいのです。昔に青山トンネルをつくり、プラット

ホームをつくりました。２５年前に車両限界を広げようという話をしました。青山トンネルを改造すれば車両限界が広がるのではないかということでしたが、そう簡単にはいきません。信号機等々、ありとあらゆるものがあるので莫大な費用が必要になります。新たに路線をつくるようなものです。車両限界がある中で空間をどう使っていくか、いつも苦労するところです。

これは「しまかぜ」の車体構造図で、真ん中は一般車両です。車輪が二つあって、上にはクーラーが積まれ、配線や空調ダクトなどが入っています。左は先頭車両（ハイデッカー車両）で、上部を車両限界いっぱい使わなければならないので、荷物置場が十分に取れませんから出入り口にロッカーをつくりました。下にはクーラーなど機器を積みます。真ん中の図はスタンダード、普通に走っている電車です。この寸法以内の空間しか使えません。「アーバンライナー」をつくったとき、名古屋から東京まで線路の幅が同じで走れるから、東京まで走れたらいいという冗談話もありました。そうなると競争論理が起こります。実際、「アーバンライナー」が契機となってＪＲが猛烈なデザインの開発を始めました。ＪＲ東海の社長が試乗会に来られた時に、車両課長に「こんな車両をつくれ」と言われたという逸話があります。

新幹線のように車両限界が大きくないので苦労します。小さな空間をいかに使うか。建築やインテリアをやる人は驚くでしょうが、寸法はミリ単位で検討します。

ここで、デザインの進め方の話にも触れておきます。近畿日本鉄道は、今回、国内外の有名なデザイナーにデザインを依頼しようかと考えたようです。ところが、近畿日本鉄道の場合、計画当初は細かいスペック（Specification：仕様書）がありませんから、海外や国内でも著名なデザイナーには依頼できません。丸投げができないからです。スペックがないのでデザイン会議と称して毎週議論をしながら全員で練り上げていきます。私がデザイン提案をして、それについて議論をしながらスペックが決まっていくという場合がほとんどです。デザインが重要な部分では「説得」につとめましたが、10%はどうにもならない部分もありました。近鉄の場合、当初からスペックがなく丸投げができない。また、あらゆる部分で安全性や製品検査があります。私も椅子の最後の検査に立ち会いましたが、私は意図したとおりにできていて、機能が備わっていて、ディテールがよければそれでいいですが、検査をする人はあらゆるところを手で触りながら見て、少しでも突起物があるとケガをすると指摘し、安全性など全てにチェックします。

車両メーカーの設計者は、こんなにうるさいところは近畿日本鉄道だけだとも言います。以上が車両デザインの特殊性で、他のデザインと違うところです。

「しまかぜのデザイン戦略」という本題に入ります。20 年前の遷宮の時はスペイン村ができたこともあり、「伊勢志摩ライナー」が誕生しました。これも私がデザインしたのですが、今回、近鉄から言われたのは、伊勢神宮の遷宮に向けて、「しまかぜ」の建造目的は地域の活性化と企業イメージの再構築であり、採算は二の次にする、ということでした。

座席に関しても、一列三席でグリーン車並みになりました。通常、飲食店などは席を減らすとピーク時の回転率に大きく影響します。商業施設にとっては大事なことです。シートピッチ（座席の間隔）も広げると一列を削除することになり、売り上げや効率に影響します。昼間など、半分しか乗っていないときがありますが、これは仕方のないことで、それよりもピーク時にどれだけ乗せられるかが問題です。これは飲食店でも車両でも同

じです。ただし、「しまかぜ」の場合は、フラッグシップ（旗艦）としての車両であり、営業効率は二の次としたのです。

また、これまで近鉄のイメージキャラクターは女優の竹下景子でした。「しまかぜ」が走る少し前に、竹下景子から壇れいに代わりました。壇れいは元宝塚のトップスターです。

近鉄は今まで風景を使ったＰＲはしてきました。伊勢神宮の鳥居はいつでも同じで、風景は変わりません。アーバン効果と同じように、社内外や地域に対してアピールできるのは車両です。

今までの近鉄にない車両、フラッグシップになって評判を呼ぶ車両、宣伝効果のある車両、デザインを資源にして企業全体のイメージが上がり、それがひいては経営につながる、そういう車両をつくってほしいと言われました。私は「竹下景子の車両版をつくればいいのですね」、と言ったこともあります。

それではデザインコンセプトの話に移りますが、皆さん、友人や家族、あるいは同窓会などで一泊旅行をするとき、どういう気分になりますでしょうか。なにか気分が高揚しワクワクするでしょう。駅のプラットホームに立つとそういう気分になるはずです。ところがこれまでの車両は、乗った瞬間に狭く薄暗い入口（車両の世界では出入り台という）に出会いワクワク感が現実に引き戻されます。

「しまかぜ」は、ビジネス特急ではなく観光特急に特化しています。今回の車両をデザインするに当たり、内向きと外向きのコンセプトを考えました。外向きとは乗客に対してですが、「ワクワク感の醸成と持続」です。エントランスから席についても、カフェに行っても、目的地に到着するまでワクワク感が持続する。しかも、こけおどしの造形ではなく、基本にのっとった造形で、目的地まで到着できる。そういう車両にしよう。これが外向きのコンセプトです。

近鉄だけではなく、すべての鉄道会社に当てはまることですが、自分が利用する沿線の鉄道会社であれば、汚くてもサービスが悪くても会社に行くためには毎日乗らなければならない。他の交通手段を選べない。これが鉄道の特殊事情です。鉄道会社の体質は保守的です。競争がないからです。だから「乗せてやる」という感覚がどこかにあります。これが鉄道会社、いや車両の一番の特殊事情でしよう。飛行機や自動車、バスにしても、すべて競争があります。

内向きのコンセプトは「おもてなしの精神」、すなわち「乗せてやる」から「乗っていただく」、これをデザインの基本にしました。造形の話とは違いますが、内も外も造形の話は一切ありません。造形はどうでもよくて、デザイナーにある程度の能力があれば勝手についてきます。会議の席でも、会議が終わって一杯飲むときでも、この内向きのコンセプトをプロジェクトチームの皆さんに言い続けてきました。

１番目は「ワクワク感の醸成と持続」、２番目は「おもてなしの精神」、この二つが基本コンセプトです。最近、2020 年の東京オリンピック開催が正式に決まり、私が先に考えていたのですが「おもてなし」という言葉が使われました。

このパンフレットは私がデザインしたものではありませんが、よくできていて、「いらっしゃいませ」、「乗っていただく」という気持ちがよく現れています。（パンフレットを見せて説明）こういう感覚は鉄道会社にはなかったものです。飛行機はありました。路線に競争があり、高いお金を取るからです。

具体的な話をしましょう。一番気にしたのは「入り口」、「玄関」で、今までの車両とは「入り口」を変えています。これは車両というこれまでの概念を変えたといっても過言ではありません。これ

まではワクワクしていたのに扉が開いて乗車すると普通の暗い玄関、特急車両も新幹線もそうです。

そこで入り口、玄関のデザインをしました。パンフレットを見てください。1，6 号車の客室はハイデッカーという展望性を重視した車両ですが、車両限界があるので上部は可能な範囲いっぱいを使い、トップライト的な照明を設け、客室に向かってハイデッカー車両なので少しの階段を上がって、ここに鳥居のようなパイプのゲイトを設置、反対側にロッカーを設置しました。この空間を見てマンションやホテルの玄関のようだという人もいますが、乗客の旅への高揚感を盛り上げ、室内へと導くことになっています。

玄関が客室と同じレベルのデザインか、それ以上でなければならない。私のホームページをご覧いただくとスケッチがたくさん出てきますが。こんな玄関とするのに、床に石を貼ることとも含め説得するのに苦労した部分です。

トップライトは１ミリでも高くするためにシャープさんの面光源を使いました。蛍光灯だと空間が必要で光る面が下がります。またアクリルの照明カバーは使えません。燃えて落下することもあるのでガラスでなければならない。ガラスは重量もあり取り付けなどに大掛かりになり天井面が下がります。

最近、法律が変わり、裸の蛍光灯が設置されているものを見かけるでしょう。これはプラスチックのカバーができなくなったからです。蛍光灯をつけて、ガラスやポリカーボネイトを使えば、法規に触れませんが、強度やスペースなどで光る面が下がります。そこで薄いパネルの面光源を使いました。少しでも天井高さを確保するために吊り金具のアルミの引き抜き材をミリ単位でチェックしました。

こういう写真を載せてくれたのを見て、ようやく内向きのコンセプトを理解してくれたのではないか、と考えています。またカフェも含めて数多くのサービスが載っています。カフェは赤字だと近鉄は言っていますが、この車両が走りだして、社内の掃除などに対する姿勢をはじめとして「空気」が変わったと言います。CI の目的でもある社内での効果が出てきました。

これはデザインマネジメントと言えるかもしれません。が、このプロジェクトだけですから、デザインマネジメントではなくて「しまかぜ」という車両のマネジメントを少しばかりやった、と言ってもよいかもしれません。近鉄では社内の人たちを巻き込んで、この車両をコンセプトどおりに運用させるために全員で努力されています。

製造段階では現物のモックアップもつくりました。カフェ車両などは平床通路や複雑な階段構成を含め日本で初めての構成ですから鉄骨でモックアップ（実物模型）をつくり、ミリ単位で寸法もチェックしました。こんな空間は図面だけでは理解されないからです。このモックアップには２～３千万かかっています。先頭車両ではどれだけ視野が確保できるか。運転手の方にもチェックしてもらいました。社長以下役員全員がモックアップを見て注文をつけたりもされましたが、モックアップをつくったことにより、社内の皆さんがようやく空間が現実的にとらえられるようになりました。車両に関わる全員が一丸となり、スポーツでいえばチームワークができました。このような車両は運用が一番大事なのですが、宣伝はどうするか、カフェでのメニューはどうするか、二転三転しながらも、社内全体でこの車両を生かしていこうという雰囲気が生まれました。そういう点ではデザインマネジメントです。内向きと外向きのコンセプト、方針を打ち出し、造形は私がやるから、という感じでした。

次に、「しまかぜ」のデザインについて具体的な話をしたいと思います。

近鉄は6両編成しかできません。ホームの長さ関係で、新幹線や地下鉄とは違って、8両編成や10両編成はできません。これはマイナス要因です。マイナス要因を克服しなければならない。そして、課題は「ななつ星」のようにレトロ調ではなくてモダンデザインで「フラッグシップ」をつくることでした。そこで先ほど述べた内向きと外向きのコンセプトを満足させるために、観光特急としてのトータルデザインと隅々まで目配りしたディテールを心がけました。

先頭形状は少し奇異に感じられるかもしれませんが、鉄道車両の先頭形状には貫通と非貫通タイプがあります。新幹線は非貫通で、非貫通にするとどんな造形でもできますが、「しまかぜ」の先頭形状は前面はガラス張りで、フレームはありますが貫通扉になっています。本来なら、インパクトを与えるために、前面は非貫通にして独特の形状にすればよかったのですが、将来地下が多い部分も走る可能性から二方向避難を可能にし、前面は展望性を備えた貫通扉にしています。扉を開くと小さな階段があり、そこから人が脱出できます。やむをえずこういう形状になりましたが、景色を楽しめるように前面はガラス張りで、天井までガラスです。展望性をよくするために窓も極端に大きくしました。シートもグリーン車並みの２×１の横３席です。私の友人が乗って、座り心地のいいシートだとお世辞交じりで言いましたが、革張りのシートで、腰の部分にはマッサージ機能も備えています。マッサージ機能部分はファミリーというマッサージチェアメーカーと共同開発したもので、中にエアーバッグ入っています。ランバーサポートといって、腰の部分をサポートすることで座り心地がよくなります。

次に空間構成ですが、近鉄は1960年代に「ビスタカー」という２階建車両をつくったことがあります。バリアフリーの問題がありますが、２階建車両のビスタカーに郷愁を感じている人もいました。一方、空間が狭くなるので２階建にはしたくないという意見などもあり、議論の末、今回は２階建にしようということで、上にも下にもカフェをつくりました。この部分の構成は図を見てください。車両限界をいっぱいに使って、底はレールの上50ミリくらい。左側は通路で、車両の前後に人が行き来するときに、カフェを通るとスペースがないので、左側の通路で移動してもらいます。この部分は普通の高さです。

鉄道の乗客には信じられないような人がいます。飛行機は怖いので悪いことはしないと思いますが、鉄道車両には鉄ちゃんというマニアもいます。またいたずらをする人もいます。

階上のカフェのカウンターは人造大理石です。人造大理石は燃焼試験に合格します。長いカウンターで、どこから、どうして入れて設置するのかという問題もありました。前面には真鍮のパイプをつけていますが、これだけ長いカウンターは振動に対する強度と制作方法で暗礁に乗り上げ、結局５ミリくらいメジを入れ何分割かにしました。また、カウンターの前面にある真鍮のパイプは、意匠上ととっさのときの握り棒をかねています。パイプはカウンターとは別の工場でつくっていて、職人のクラフト的なものです。カウンターとの間を何ミリにすればよいかも議論になりました。指を入れたときに骨折したりするといけないので、この間を何ミリにするか、モックアップをつくって何度も検討しました。ところが、別の工場でつくっているのでカウンターのカーブと最後に合わせるときに合わないのではないか。私がうるさく等間隔にと言うので、皆さん苦労してやってくれました。

階下から万が一の場合の平床通路への脱出口を設けなければなりません。階下の席からどうして脱出口を設けるかデザインで苦労する部分です。

そこで、階上のカフェに突き出た部分がありますが、これを設計の段階ではフラワーカウンターと呼んでいましたが、この部分が脱出口になります。しかし、単なる突起ではなく四季を感じるディスプレイ台にして、お正月には鏡餅などを置いてほしい、と。６月にはアジサイの花が飾られていれば、それだけで「おもてなし」になります。デザインだけではなく走り出してからの運用までも提案しました。これなど単なる意匠的なデザインだけではなく、運用まで含めた「しまかぜ」のデザインマネジメントでしょう。また、カウンターの席は回転しますが、それぞれの席が違う方向を向いているとみっともないので、正位置に戻るようにオートリターンになっています。オートリターンのメカニズムは80年代までありましたが、オートリターン機構の既製品がなくなっていたので、今回オートリターンの機構までつくりました。

階下席にはもっとトリックがあります。天井も壁もアルミの引き抜き材ですが、部屋の奥にある脱出口の扉は可能な限りそれとわからな方がいいという私のこだわりから難しいことをしました。壁の中にフラットに収まるようにスライディングドアにしました。昔の船舶の飾り棚などによく使われたのですが、設計からできないと言われ、設計者をそのサンプルをある企業にまで連れて行き、車両に合うように構造的につくりなおしました。結果は扉だとはわかりません。脱出口なので表示はしていますが、非常時に使われるものなので、この車両が廃車になるまで一度も利用されないのがベストです。

地球環境問題を車両の基本コンセプトに入れなかったのは、地球環境問題を考えるのは当たり前で、コンセプトにはならないというのが私の考え方です。直接的な省エネルギー対策として照明は90%までＬＥＤにしています。ＬＥＤと普通の照明では配光曲線が違うので、変なところに影が出ます。現物が出来上がってから修正が必要になり、影を隠すために苦労しました。

他に特徴のある部分を言いますと、和室は掘り炬燵で、150ミリ下がっています。サロン席は水が流れるイメージで、荷棚はガラスで、スクリーンもガラスです。車両の出入り口扉もガラスで、全面透明であれば問題もあるのでパターンを印刷したフィルムを貼りました。車掌が車内をチェックする部分などはピッチを荒くして中が見えるようになっています。運転席と客席の間も全部ガラスです。先頭の部分もガラスです。ガラスに付いた意匠は伊勢志摩の海をイメージしたものです。

次に、エントランスを車体中央に設けたグループのための車両に移ります。入り口は車体の中央に配し、円形のエントランスにしました。サロン席や個室に行くときに使う通路はＳ字型になっています。これも車両にない非常識だと言われましたが、最後は納得してくれました。どうしてこうしたかと言えば、車両は細長いもので、どうしても単調な空間になることが一つ。もう一つは、グループ席ではどうしても乗客が盛り上がりやかましくなる。それを個室のお客さんに迷惑をかけないような配慮です。

先頭車両の入り口の反対側はロッカーになっていて、荷棚が小さいのでキャリーバッグなどはロッカーに入れてから席に着いてもらいます。成田エクスプレスではスペースをつくってヒモで固定していますが、なくなるのではないかという心配もあることからロッカーにしました。ロッカーのディテールについてもやかましく指示をしました。

地球環境の課題に対してどう考えたか、をお話ししましょう。直接的な省エネルギー対策として照明は可能な限りＬＥＤを使用しました。また、電気技術的には、走行時に使用するモーターをブレーキ時に発電機として使用し、運動エネルギーを電気エネルギーに変換します。これは「回生」

と言いますが。デザインとして最も重要なことは、長期間耐える造形を目指すことです。70～80 年代の工業デザインは、外形を短期に陳腐化させることによって買い替え需要を喚起する。要するに意匠だけを新しくして需要を喚起することに手を貸してきました。これはおかしいのではないか。モノのライフサイクルを短くしてきたのです。最近の家電製品は10年ぐらいがライフサイクルですから、私の家の洗濯機は 20 年も使っていますが、20 年後に耐えられるデザインにしなければならない、いや目指さなければならない。買い替え需要を促進するために新規性ということでデザインをしていくことなど言語道断です。

この点に関して、学生時代、50 年代末に Secticon（セクティコン）という時計がありました。イタリアの建築家アンジェロ・マンジェロッティがデザインした時計で、今、ある雑誌のためにアンジェロ・マンジェロッティについて原稿を書いていますので、思い出したのですが、久しぶりに「セクティコン」の時計を見ました。いま見ても素晴らしいデザインの時計です。50 年以上たっても生き続けるデザインとは。それから現在まで置時計は世界中に何万種類とありますが、私の印象に残っているのは「セクティコン」です。インターネットで検索すると出てくるので、ぜひ見てください。1956 年のデザインで、半世紀以上も前です。学生時代、こんなデザインができればと思いました。

近鉄の車両の仕事をしていて、私は「アーバンライナー」以来、モダンデザインの範疇の中でやってきました。絶対にチンドン屋的造形（デザイン）はやらない、すなわち時代に媚びた造形は、短期的に評判を呼ぶことはできますが、そのうちに飽きられます。

私は「モダンデザインの教育」から生まれてきたわけですから、典型的なモダニストです。インパクトのある造形、話題を呼ぶだけの造形は長期間持ちこたえられるかというと、それは必ず陳腐化します。時代の流れが変わり、大衆の感性も変わりますが、短期的考えるのではなく、車両のデザインは「40 年という期間」を考慮する必要があります。

使用素材についても、エントランスを石張りにしました。最近のホテルやその他のパブリック空間は石ですが、石を使うことは車両設計者から大反対をくらいました。掃除の際に水がしみて腐敗の原因になる、振動によって割れる、乗客が滑るというなどの問題が提示されました。近鉄の車両部長を石の貼ったパブリック空間に連れていき説得もしましたし、滑ることの実験もしました。その結果、ようやく採用されました。

車両は、伝統と安全性のために既成概念に凝り固まっています。車両はこうだという既成概念があります。違うことをやるには、そのアイデアや考え方を通すためのエネルギーが必要です。デザインはどうでもいいと最初に暴言をはきましたが、そこそこのデザインはある程度のデザイナーであれはできます。そのアイデアや構想を実現するためのエネルギーのほうがずっと大きいです。

デザインマネジメントは、そのようなエネルギーがないとできません。私の考えるデザインマネジメントは企業が起業をするときに最も力を発揮します。皆さんは若く、もし起業して間もない会社、あるいは中小企業におられるのであれば死に物狂いでデザインマネジメントの価値を訴えることです。

最近、日本ではデザインマネジメントで成功しているのは食品関係などに多く見られます。小さな食品関係の会社ですが。また、私の教え子が東京で地元の業者と組んで地ビールのブランドなどを通してデザインマネジメントを実践しています。私の教え子なのでデザインマネジメントがわかっ

ていますが。

デザインを経営資源としてデザインマネジメントを実践するためには、それなりの立場の人が中心となった組織をつくり実践する必要があります。大企業では歴史と流れがあり、ある程度のデザインレベルができていますからデザインマネジメントができているのではないかと思われがちですが。大企業ではトップがよほど関心があって実践しなければできません。製品から宣伝、ショールームの運営も、あるいは工場の建設までも、とてもできません。

70 年～80 年代にイギリスがデザインマネジメントを言いだしたとある本には書いていますが、それは違います。50 年代、60 年代からアメリカの家具会社で有名なハーマンミラー社とノール社は、デザインマネジメントという言葉は使わずに今のデザインマネジメントよりもっとすごいことをしていました。

ノール社はデザイナーであるフローレンス・ノールが社長です。もちろん自分でもデザインしますが、よいデザインものしか製品にしない。宣伝は世界的なカメラマンやグラフィックデザイナーに依頼していました。すべてが社長のコントロール下にあり、製品の開発・デザインはもとよりショールームのデザインから裂地などのサンプル制作に至るまですべてに目配りして、トータルで「ノール」というイメージを創出していました。

ハーマンミラー社は、私の師匠であるジョージ・ネルソンをディレクターにしてすべて任せていました。ネルソンはイームズのデザインだけは文句を言わなかったと思います。イームズをハーマンミラー社に連れて行ったのはネルソンなので信頼していたからでしょう。ネルソン事務所では、グラフィックデザイナーはカタログに使う製品のシンボルマークまでデザインしていました。カメラマンは宣伝写真を撮り、工場はもちろんネルソンがデザインしています。一般の人間から見えるところはデザインオリエンテッド、すべてデザインありきです。

この２社があり、その後、1980 年代にハーマンミラーにぞっこん惚れ込んだドイツのヴィトラ社とウィルクハーン社があります。ウイルクハーン社はバウハウスから出た大学、いま固有名詞は出てきませんが、バウハウスの後に大学になった（ウルム造形大学で、マックス・ビルが学長をしていた）系統のデザイナーにデザインを依頼しました。イタリアではカッシーナ社があります。また、家具以外の領域では 50～60 年代にイタリアでは「オリベッティ」がデザインオリエンテッドな企業活動を、ドイツでは「ブラウン」も。そういう実績が 50～60 年代からあるわけです。特に家具メーカーである「ハーマンミラー」も「ノール」も、当時「デザインマネジメント」という言葉こそ使っていませんが、すでにデザインを経営資源として、素晴らしいデザインマネジメントが行われていました。50～60 年代からデザインマネジメントはありました。

私は、今年の春に『20 世紀の椅子たち』という本を書きました。椅子をめぐる近代デザイン史というような内容ですが、50～60 年代にアメリカで生まれたデザインマネジメント、当時はデザイン

マネジメントという言葉こそ使っていませんが、これがデザインマネジメントだということも書いています。

この本の書評が朝日新聞に出ましたが、今日少し持ってきていますので、必要な方にはお分けいたします。また、大阪の街を家具やインテリアで盛り上げるために、11 月 9 日～30 日まで「まちデコール」というイベントが開催されます。11 月 29 日に「ビジネスモデルをつくった二人の巨人とその椅子」という演題で話をします。椅子で「ビジネスモデル」に関する話をするのは、日本では私だけだと思いますし、今まで聞かれたことのない視点で話をしますので、デザインマネジメントの勉強をしている人はぜひお越しください。

デザイン学会ではデザインマネジメントの特集号を出しています。書いている人それぞれ観点が少しずつ違っています。デザインマネジメントとは何か。概念が明確でない現在では、実例を出さないと理解できません。製品づくりと企業全体の活動、デザインを資源とするやり方として、ハーマンミラーやノールは、デザインマネジメントという言葉こそ当時は使っていませんが、デザインを中心として企業活動を行ってきました。

８時を回りましたので、これで終わりにさせていただきます。どうもありがとうございました。

坂下：ありがとうございました。今日はよいお話を聞かせていただいて、私自身も考え直さなければならないと思いました。

皆さんの予測とは違ったかもしれません。哲学的な部分も出ましたが、感想やご意見があればご発言ください。

塾生Ａ：近畿日本鉄道には、アーバンライナー、さくらライナー、伊勢志摩ライナーがある中で、デザインに関して統一感というところでの課題はありましたか。

山内：それはありません。ただ、車両部出身の先輩と話をすると、アーバン以後、山内色と言ってもいいのかもしれませんが、どこかにそういう傾向があるようです。

車両の外観は問題にしていません。鉄道車両にとって外観は、地域のアイデンティティーのためには、また鉄道マニアにとっては大事な部分でしょうが、本来は中身、インテリアです。乗客が２時間でも３時間でも乗っている間の快適さでしょう。

塾生Ａ：「しまかぜ」を見た瞬間にアーバンライナーとはだいぶ違うと思うのですが。

山内：わかります。外観部分を見ればそうでしょう。貫通扉を設けて展望性という、さらに「インパクト」ということが与条件であったのでこのような外観になりましたが、外観は近鉄の社長をはじめ皆さんが最も関心を持たれるところなので、最後はいくつかの案の中から近鉄サイドが決定したものです。

塾生Ａ：ディスカッションを重ねたと思いますが、どこまで強く貫くことができたのですか。

山内：それは非常に難しい問題です。年の功で説得の仕方を知っていたこともあります。若いデザイナーでは難しかったのではないか。

こんなところで言う話ではありませんが、近畿日本鉄道は関西電力や大阪瓦斯と並ぶ関西の公的な企業です。役所と同じです。営業をしろと言われても、業績を上げるすべがないわけです。競争原理がなく、人事は減点主義です。従って、担当者は「危険は避けたい」というのが本音ですが、

一方インパクトのある車両に、という課題もあり、彼らは私の説得力、バイタリティーと馬力に押されたところもあります。

塾生A：説得力？

山内：説得力です。それと今までの私のデザインでのキャリアといえば大げさですが。40 代の若いデザイナーが起用されたとしても、ゴチャゴチャにされてダメだったと思います。エントランスに石を使うことを提案した時は近畿車両の設計者を含め全員が反対です。一度は勝手にしろと投げましたが、また裏に回ってじわじわと説得するわけです。滑らないことを理解してもらうために、石を使っているパブリックな空間に部長を連れて行きました。今では、他の鉄道会社の人たちに「石を使っている」と紹介しています。そんなものです。今回のデザインではありとあらゆる部分で説得するのが仕事でした。従来と同じであれば何も言われませんが。和室にしても車両設計者にはわからないことが多く、製作する家具屋さんと専門用語で打ち合わせをしている内容を聞いていた車両設計者から、何を話しているのかわからないと言われました。従来の車両設計の概念を破っているからです。

塾生B：感想と質問ですが、感想から言いますと、今日は裏話的なことや細かいこだわりもお聞きできたので、よかったと思っています。その一方で、自分の仕事に置き換えたときに、デザインで実際に絵を描く仕事をしていますが、ものによっては１年で消える商品もあります。場合によっては、まだ商品は発売されていませんが、次の商品をつくらなければいけないときもあります。まさにチンドン屋のようですが、そうしなければ会社として成り立っていかないところがあります。

山内：アイテムによってライフサイクルが短いものも多いですね。１年勝負ですか? ライフサイクルが１年間のものは、その間ユーザーが満足できればよいのではないですか。消耗品しかりで、食べ物も食べたら終わりです。それは仕方がないと思います。そのときに一番よいと思うデザイン、あるいは１年間耐える、ヒットするデザインをすればいいと思います。

ちょっと別の話になりますが、大きな会社では、同じアイテムのデザインばかりを担当させられます。昔の松下やシャープさんも同じですが、冷蔵庫のデザイン部門に配属されると、冷蔵庫のデザインしかできない。なぜ入れ替えないかというと、設計者と意思の疎通が図られているから替えてくれるなという話もあるそうです。これは組織のマネジメントですが、人事は非常に難しい。人を入れ替えたとたんにツーカーではなくなります。ツーカーとは慣れ合いになっているということなので本当はダメなのですが。

同じデザインばかりしていると面白くないと思います。私は、建築をしたり、インテリアをしたり、モノのデザインもしたり、私のデザイン人生は面白かったです。

また、上司にアピールするなり、あるいは担当以外の部門で同じような志を持っている同僚とディスカッションすることです。それが将来、皆さんがある年代になって管理職になったときに、また大企業であれば、私が考えるようなデザインマネジメントはできないかもしれませんが、力を発揮してくると思います。

そのためにこの塾に来られていると思うので、デザイナー以外の人といかにコミュニケーションするか、が課題です。最近は知りませんが、われわれの世代のデザイナーはそれができない、いやその機会すらない人が多かったです。最低限、他分野の人たちと話をするベースを持たなければな

らない。そして、お互いに尊重するという姿勢にならないとコミュニケーションはできません。

その訓練として、高等学校や大学の友人でデザインとは違う分野の人たちと交流すべきです。私は高校時代の友人との交流を大事にしています。彼らはデザインとは別の世界の人間ですから、私の知らない知識や情報が得られます。お互いに相手の領域の専門的なことは分かりませんが、共通の部分は必ずあります。

お互いに尊重するという姿勢が大事です。他領域の人とコミュニケーションを図る能力を養い、企業内でもコミュニケーションを図っていくことが重要でしょう。

坂下：相手の言葉で話せるか。

山内：企業に席を置いていると、偉くなることだけが目的ではありませんが、自分のやりたいことを、志を実行に移すためには地位を得なければならない。そのためには企業の中にネットワークを張ることです。これは、デザインとは関係なくて生き方の話です。

坂下：生き方が大切です。

塾生Ｂ：初めてこの車両を見たときに、なぜ先頭だけエッジがきいているのか、気になりました。

山内：貫通扉にしなければならなかったことが第一です。この扉は直線で構成されています。車両では曲面ガラスも使いますが、製作する数量の問題もあります。先頭部分を扉とほかの部分に分割すると、面積的にこの形にならざるをえませんでした。新幹線はカモの頭のような形が多いですが、先頭を非貫通にするとどんな形状でも可能ですが・・・。

塾生Ｂ：差別化のためですか。

山内：そうですね。ただ、この本には、「デザインマネジメントは差別化することだ」と書いていますが、とんでもない話です。違います。

坂下：それは違いますね。

山内：同じようなものはつくらないように、というのも近鉄からの要求でしたが。

坂下：最高速度はどれくらいですか。

山内：最高速度は 130 キロです。

坂下：空力もある程度は考えられたのですか。

山内：今回の車両はスピードは問題にしていません。むしろ車体重量が重くなっています。座席も重くて、高価です。値段を聞くと驚いて腰を抜かすと思います。近鉄では小さい鉄橋は重量制限があります。線路も補修しないとガタつくところがあります。階上席を設けると、振動が一番の問題です。

塾生Ｂ：今日は構想したデザインを実現化に向けるエネルギーを感じました。もう一つは共通言語、相手の言語で話すことの重要性も。

山内：相手の言語で話すというのは大げさで、車両技術者と技術的なレベルだけで話をすることはできませんが、理解しているような顔をすることも大事です。

塾生Ｂ：一方で、ある分野については自分のほうが勝っていると、「かます」ことも必要ではないか。

山内：そうですね。「かます」という言葉がピッタリ当てはまるかどうかわかりませんが、私のデザインに関わった長い歴史と年の功で、迫力で説得することもありました。

塾生Ｂ：必要だと思います。

坂下：ありがとうございました。最後に決め言葉が出てきました。今日の話を教材にさせていただきます。

文責：財団法人大阪デザインセンター

特別講義「軽自動車技術を活かしたアジアカーの開発／海外商品のデザインマネジメント」

講師：石崎弘文　ダイハツ工業株式会社 海外本部商品部デザイン担当理事
日時：平成 25 年 10 月 30 日（水）18：30～20：30
場所：大阪産業創造館　会議室

坂下：本日は、前回に引き続き、企業の中でデザインを担当されているリーダーをお招きして特別講義を行っていただきます。

最近では、国内向けだけではなく、東南アジア向けに新製品を開発されて成功を収めています。単なるデザインではなくて新しいカテゴリーの車を開発するという点でご苦労もあったと思いますが、そのあたりをざっくばらんに話していただければと思っています。

前回のしまかぜは、大量生産ではなく、車両という特殊な分野で、プロダクトデザインというよりもインテリアデザインなのかもしれませんが、山内さんのプロフェッショナルな心構えも聞かせていただきました。これも初めての経験だったと思います。

今日は違った観点で、プロダクトデザインの基本的なところや商品開発で苦労された点についてお話をしていただきます。よろしくお願いします。

軽自動車技術を活かしたアジアカーの開発／海外商品のデザインマネジメント

ゲスト講師：石崎弘文氏
ダイハツ工業（株）海外本部商品部デザイン担当理事

石崎：お手元に 2 年ほど前に取材を受けた雑誌のコピーを配布しています。私が何をしてきたかが書かれているので、参考までに皆さんにお配りました。

車のデザインを始めて 40 年がたちます。早いもので、もう 60 歳を超えました。今日のテーマはマネジメントですが、マネジメントをしてきたという気はしなくて、ほとんどものづくりの現場にいました。今もそうです。

マネジメントをしてきたつもりはありませんが、自分のデザインを通すためには、あの手この手を使います。例えば人を説得するときもいろんな手を使います。それがマネジメントだと思っています。

マネジメントを辞書で引くと、英語では「工夫して、くぐり抜けてでも何かを押し通す」という意味があります。それがマネジメントだと思います。人に自分を認めさせる。上司に自分の作品を認めさせる。お客さまに自分のしたことを認めていただく。それがマネジメントだと考えています。

わが社でも同じですが、一般的に偉くなると現場から離れていきます。計画表を作成したり、予算表を作成したり、人事にかかわったり、デザイナーだったのに絵を描くことをやめて、ものづくりから遠ざかっていく人が多いです。それはそれでがんばってもらえばいいと思いますが、デザイ

ナーではないと思います。

わが社にも総括する人たちがいてマネジメントをしています。苦労して予算を確保してくれたり、建物をリフレッシュしてくれたり、人の移動を考えてくれたり、マネジメントはしていますが、デザインはしていません。そういう世界は好きではないので、ものづくりを中心としたマネジメントに参考になるようなお話ができればと思っています。

私の代表的な商品をスケッチとともに出してくれています。最初の仕事は「アプローズ」という車です。残念ながら、まったく売れませんでした。ユニークな３ボックスで、屋根からハッチバックが開く車です。ヨーロピアンナイズされたデザインで、東京モーターショーに出す寸前に発売しましたが、リコールの嵐に遭いました。

千葉のお客さんが走行中にエンジンから火が出て、それを朝日新聞が過激にたたいて、日本ではそれで終わりましたが、幸いにしてヨーロッパでは好評で、特にサウジアラビアやクウェートなど、中東でもてはやされました。丈夫であるのとエアコンの性能がよいという理由で毎月３千台ほど輸出していました。国内は惨憺たるもので、１千台を切るような状態でしたが、これが最初の仕事です。

軽自動車では丸くてかわいい「オプティ」という車が最初の仕事でした。「ネイキッド」や初代の「ムーヴ」「コペン」、これは私自身が絵を描いて自分でつくった車です。その後はダイハツのデザインの責任者になったので、私自身が個々の車の絵を描いてモノをつくるということはできなかったのですが、若い人たちと一緒に絵を検討しながら、1998 年以降の車は私自身が責任を持って担当しています。

2007 年までダイハツの軽自動車のすべてを担当してきましたが、57 歳になった 2008 年に、親会社のトヨタから人が来てバトンを渡しました。バトンは渡しましたが、なかなかの作品をつくってくれて、東京モーターショーに「イース」という車を出しました。

ダイハツのディーラーは、売れるか売れないか、勘が鋭い。これは売れないという声が渦巻いて開発が中断しました。大至急、巻き返せということで、軽をつくるベテランを集めることになり、私は再び量産プロジェクトに戻されました。今もそのまま続いていますが、「ミライース」を１年半でつくりあげ 2012 年に出しました。

普通は２年半から３年はかかりますが、１年半でつくりあげた一つのポイントは、私の最大の条件は「干渉するな。小人数でやりきる」ということで、大勢の人が干渉するとできないので、そういうチームをつくってもらいました。

ミライースの概念をそのままアジアに向けてつくるというコンセプトで「アイラ」をつくりました。軽自動車はガラパゴス軽と言われ、日本でしか通用しません。ただ、世界で最も高密度に設計・デザインされたものなので応用が利きます。アイラはミライースのアジアへの応用だと考えてデザインをして、設計もそのように設計してくれました。

そんな背景があってタイトルにある「軽自動車技術を活かしたアジアカーの開発」、アイラの開発の流れと、自分たちが生活していない国へ向けての商品をどうつくってきたかをメインのテーマにご紹介したいと思います。

自分が生活している場は、日々何を考えているか、お客さまはどちらを向いているか、ぼんやりとわかります。ところが、自分が生活していない国へ自動車を輸出するのは、販売基準が難しく、度胸がいります。

特にデザインは何をよりどころに誰が決めるのか。基本的にはお客さまが決めればいいので、お

客さまに聞いてこい。ところが、そんな単純なものではありません。聞いても答えは返ってきません。結局、お客さまに聞いたり、会ったり、一緒に食事をしながら肌で感じるしかないと思っているので、そういうことをしながらアイラという車を開発しました。

インターナショナルで見たときに、なぜ国ごとに異なる自動車がいるのか。これは正論だと思います。優れていれば世界に通用するはずです。例えばベンツは国ごとに形を変えません。アウディも変えません。ＢＭＷも変えません。なぜ変えないのか。ブランドがあるからです。

ＢＭＷは、昔はブタの鼻と呼んでいました。格好いいですか。ＢＭＷだから格好いいのです。ブランドは、必ずしも格好いいものではなく、何度も見て良いものだと言われて、それがすり込まれて頭の中にシミとなって残っているから、格好悪いものでも格好よく見えます。

ブランドのないメーカーはどうすればよいか。国ごとに最適なデザインをつくるチャンスがあれば、そうすべきだと思っています。国ごとに自動車の嗜好は違うと思います。ただしブランドは別です。ベンツはどこの国でもありがたいと思って乗ってくれます。

格好いいと思っているかどうかはわかりません。最近のベンツは、純粋にデザイナーとしては格好よくない。悪くなりました。哲学がなくなりました。ベンツは、武骨ですが、哲学が見えるようなスタイリングだったと思います。ところが今は、グリルにフタをして見るとどこにでもあるデザインで、トレンドの中に紛れ込んでいると思います。昔のベンツは、トレンドの中に紛れ込むことなく、自分たちの哲学を押し通していました。そういう自動車だから今のブランドが築けたのだと思います。残念ながら、今は格好いいとは思えません。

ヨーロッパのメーカーのアプローチと私たちのアプローチは違います。アイラは商品もスタイリングもインドネシア人にピッタリの車にしたい。そこが大きな迷いでもあり、今回紹介する中で私自身が悩んだところでもあります。

前置きはこのくらいにして、アイラという車の開発をご紹介します。アイラは「光」という意味で、インドネシア語です。インドネシア政府が今から４年前にＬＣＧＣ（ローコスト・グリーンカー）という政策を発表しました。ＬＣＧＣは、低価格で環境基準を満たせば税金を安くするという制度です。

税金とは奢侈税、いわゆる贅沢税です。日本には消費税がありますが、インドネシアで最もきつい税金は奢侈税（贅沢税）です。これは高価格商品にかかってきます。自動車の場合、奢侈税は 10%です。10%というと 100 万円の車を買えば 10 万円の税金を払わなければいけない。

ＬＣＧＣをクリアすれば税はかかりません。そこで全力を挙げてＬＣＧＣ対応の車をつくりました。ところが、インドネシア政府は実にいいかげんな政府です。日本のようにきちんとしていない。決めたことを守らない。われわれが苦労してつくったのに原点が動きます。こんなことがあるのかと思いますが、アジアの国で仕事をするとそういうことが多いです。中国だともっとエライ目に遭いますが、そんな中でアイラという車の開発がスタートしました。

インドネシアに行かれた人もいると思いますが、観光で行くのはバリやジョグジャカルタにある遺跡、商売ではジャカルタに行きます。ジャカルタは巨大都市で首都でもあります。

インドネシアは、アメリカ大陸の幅ほどあります。もっとあって、5 千キロというとすごいです。１万７千の島があって、言語は 300 語あるそうです。調査にも行けない、難しい国です。

ジャワ島にジャカルタがあって、小さいですが

文化の整っているところです。隣のスマトラは道もかなり厳しいです。ボルネオ、カリマンタンあたりに行くと密林で、まともに走れません。人間が到達していないところもあるのではないかと言われるようなエリアです。

ティモールやニューギニアも厳しいです。われわれのディーラーがあるので行ってこいと言われますが、怖いからやめておこうというようなエリアで、私も行ったことがありません。テスト部隊は怖いところにも行っています。そんな中で日本とは違う道路環境を確認しながら、現地に最適な自動車をつくろうとしています。

人口は世界で第４位です。中国、インド、アメリカ、インドネシアで、アメリカとインドネシアはほぼ同数です。日本の人口の２倍近くで面積は５倍、ＧＤＰは７分の１で、日本よりも広くて人口の多い国です。

もちろん、モータリゼーションが本格化しています。一般論ですが、ＧＤＰが３千ドルを超えるとモータリゼーションが芽生えるということで、まさに 2010 年あたりから急速に伸びていて、全世界の自動車メーカーがインドネシアに興味を持っています。

この国は、今は政策金利も安定していますが、1900 年代はムチャクチャでした。車のローンでも 20%で、高利貸のような税金を取られるので誰も買わない。そういう中で細々と商売をしていました。インドネシアで長く商売をしているメーカーは、三菱、ダイハツ、トヨタですが、台数はそれほど出ていません。

見かけない言葉かもしれませんが、人口ボーナスという言葉があります。これは 15～64 歳の生産年齢人口で、生産に寄与できる人口がそれ以外の人口の２倍にあたります。赤ちゃんや教育を受けている学生、あるいはリタイアした人たちよりも、生産をする人たちが倍ほどいます。こういう人口構成のときは産業、経済が活発に動きます。

日本では、私たちも多少はおいしいところを味わいましたが、坂下さんのように日本の戦後を築いた人たちが人口ボーナスの真っただ中で活躍されてきました。それが終わり、韓国やその他の国も終わりを迎えてきつつあるという状況の中で、インドネシアはこれからです。

行きやすい国です。仕事で頻繁に行きますが、インドネシアとマレーシアは親日国です。日本人に対して、中国のようにネガティブな印象を与えるような行為はしません。きわめて親日の国で、行きやすい国です。犯罪は多少ありますが、日本の文化を紹介する番組もたくさんあります。

大きな特徴として、華やかなジャカルタと、スラムと言っては失礼かもしれませんが、そういうエリアが同じジャカルタの中に混在しています。田舎に行くと経済的に厳しい中で生活しています。スーパーでも格差があります。日本ではありえないことですが、庶民のスーパーと高級スーパーがあり、格差の激しい国です。

数パーセントの富裕層がヨーロッパの高級車を乗り回しているシーンも多々見られます。立派なホテルもたくさんあります。その一方で、ダイハツミゼットをベースにした「トゥクトゥク」という、現地で焼き直したような車がたくさん走っています。物乞いをする人たちもいて、ホテルを出ると取り囲まれるので、できるだけ一人では外に出るなと言われていますが、生活が厳しいところもあります。

日本にもあるような大型スーパーもあれば、戦後の闇市のような雰囲気のところも多々あります。そこにはおいしそうな食べ物がたくさんあります。数十円で食べられますが、絶対に食べるなと言われています。日本人の胃ではとても消化できない。あるいは日本人の腸ではとても対抗できないような、雑菌というと失礼ですが、日本人には抵抗力

のない菌がたくさんあります。私たちは、決められたお店で、ミネラルウォーターで洗った食物しか食べないようにと言われています。８割くらいはとんでもない目に遭って帰ってきますが、私はたびたび行くので慣れてきました。

日本では新卒の給与は20万円プラスが標準だと思いますが、インドネシアは 10 分の１の２万円プラスが標準です。給与は 10 分の１ですが、食べ物も 10 分の１です。贅沢品は奢侈税がかかるので高いですが、日常で食べるものは日本の 10 分の１です。２～３万円の給与があれば食べていくには不自由のない国です。ところが、贅沢品に手を出すとエライ目に遭う国です。自動車も高額で、マーチは日本では 100 万円を切っていますが、インドネシアではもっと高いです。自動車を買ったり贅沢品を買ったりするのは難しい。

もう一つの特徴は、日本では川が氾濫して住宅に水が押し寄せると大ニュースになりますが、インドネシアでは頻繁に起こります。つかるほどエライ目に遭ったことはありませんが、川が氾濫して飛行場に行くのにとんでもない時間を要したことがあります。

冠水と言いますが、そういう現状が頻繁にあります。自動車のエンジンの下くらいまでの水はしょっちゅうなので、われわれがつくるインドネシアの自動車は日本とは違う仕掛けをしています。冠水対策として、乗用車でも地面からのクリアランスを 20 ミリ高くしています。例えばエンジン回りでも水に対してプロテクトをしています。

１メートルになるとどんな自動車でもダメです。冠水すると現地専用の設計をしていてもトラブルが起こります。整備工場に入っている車が多く、直して乗りますが、人件費が安いので苦になりません。

ジャカルタに行かれた人はおわかりだと思いますが、殺人的な渋滞です。日本の渋滞は渋滞ではないほど、凄まじい渋滞で、２車線の道路に割り込んできて４車線のようになっています。

われ先に隙があれば入ってきます。現地のドライバーはオートマチック車を嫌がります。渋滞時はオートマチックのほうが楽ですが、隙があれば入ろうとするので、オートマチック車ではアクションが遅くて入っていけない。マニュアルを好んで乗っています。奥さま方にはオートマの支持率が高くなっています。われわれもこれからオートマを売り込んでいきますが、まだまだマニュアルが生きている世界です。

インドネシアは飛行場から１時間以内でジャカルタの中心まで行きますが、時間帯によっては４倍かかるときもあります。けたたましい渋滞です。これはジャカルタなど主要都市周辺だけで、郊外に出るとそんなことはありません。

インドネシアはバイクの国です。ホンダやヤマハ、スズキなど、すごい数です。４人乗りや５人乗りしている光景を見るのは日常茶飯事です。この写真では両親と３人の子どもが乗っています。これは非常に危険で、この人たちを早く自動車に乗せてあげたいという気持ちになりました。実際に悲惨な事故が数多く起こっています。

過積載も凄まじいです。現地で水道水を飲んでいる人はいないと思いますが、生きるためにミネラルウォーターよりもレベルの低い水を飲んでいます。

日本のインスタントラーメンが大きく貢献していいます。インスタントラーメンの消費量が多く、安くて手軽に食事がとれるのでインスタントラーメンが普及しています。生産は現地ですが、資本は日本のメーカーが入っていると思います。過積載のオートバイが多い国です。

子どものころは舗装していない道もありましたが、今は探してもありません。オフロードのオートバイを持っていて、紀伊半島の真ん中まで行っ

てオフロードを探して走っていましたが、日本では舗装していない道はなくなりました。ところが、ジャカルタ郊外から舗装されていない道が多くなります。雨が降るとドロドロという中で自動車が使われているので、日本の自動車よりも足回りを堅牢にする必要があります。

伸びている国で、一度は落ちましたが、今は年間 120 万台が売れます。日本では 537 万台を販売していますが、そのうちの４割は軽自動車です。軽自動車の売れ行きが好調で、普通車は約 300 万台。ここには軽自動車はありません。インドネシアでは、日本の倍ほどの人口がいて、普通車でいうと半分くらいの台数を売っています。まだまだ自動車はお金持ちでなければ買えないのは事実ですが、伸びる国です。日本は人口構成からしても伸びない。

保有台数は２千万台を超えていると思います。大変な渋滞を起こしています。保有台数が増えていて、古い車が多いです。

ダイハツは累計で 80 万台、2000 年になってからですが、ダイハツブランドで年に 16～17 万台を販売しています。トヨタブランドでは約 40 万台を販売していますが、トヨタブランドの３分の２はダイハツがつくっています。わが社としては、相当数この国でつくっているので、セールスも含めて充実させていく段階です。

車種構成です。ＭＰＶは３列シートの車で、日本でいうとホンダのストリームやトヨタのウィッシュのようなサイズです。ダイハツの「セニア」は、フロントエンジン・リアドライブで、メカニズムとしては古いタイプを選んでつくったものです。トヨタ自動車では「アバンザ」という名前で販売していて、アバンザは１カ月で約１万４千台、ダイハツのセニアは約７千台、ダイハツがつくっていますが、販売台数はトヨタのほうが多いです。ブランドがあるので仕方のないことですが、両方合わせて毎月約２万台をこの国で販売しています。

日本ではこういう形の車はなくなりましたが、エンジンがフロントにあってリアのタイヤを回すという古典的なメカニズムです。悪路を上り下りするときにフロントのタイヤを回すとスリットします。後ろのタイヤを回すと登坂力が強くなりので、この国の道路事情から後ろのタイヤを回すようにしています。

ただし、今は世界の大半の自動車がフロントエンジン・フロントドライブになっています。最近では、スズキの車もホンダの車もやがて投入されますが、三人乗りでフロントエンジン・フロントドライブの車が増えてきます。

どう対応していくか、難しいところですが、今の激しい悪路では絶対に勝てます。都会で使うにはメリットが少ないことから、ホンダやスズキがシェアを伸ばしてくる確率が高いですが、インドネシア全体では過酷な地域のほうが多いので、しばらくは勝てると思っています。

その他、様々なジャンルの車がインドネシアの市場にはあります。これはマーケットボリュームを示しています。車の価格帯で、セニアは、インドネシアでは 120～180 万円のエリアで最も多く販売しています。二百数十万円の「テリオス」という車も販売しています。その他に、台数はしれていますがトヨタのカムリなども入っていて、一部のお金持ちが買っています。そういう市場です。

インドネシアの通貨はルピアで、100 ルピアが１円です。昔イタリアのリラがそうでしたが、ゼロを二つ足すという感覚です。年収 20 万円の人たちが多く、年収 90 万円から自動車を買える人たちになりますが、非常に少ないです。このあたりの人たちは中古車を買います。

オートバイを買って多人数乗車をしている人たちの収入が上がり、中古車を買うか新車を買うかという選択肢ができるようになれば売れるのでは

ないか。そういう商品企画をしたわけです。中古車よりも新車を買うほうがいい。そういう車をつくろうというのがダイハツの狙いです。オートバイはけたたましくて 800 万台が出ています。すごい台数です。このあたりにターゲットを絞りました。

昔から、年収に匹敵する価格であれば自動車は買ってもらえると言いますが、日本には年収に匹敵する価格の車を買う人はいません。わが社には変わった人間が一人いて、年収は 500 万円に満たないと思いますが、500 万円以上もするレンジローバーのイヴォークという格好いい車に乗っています。彼は年収に匹敵する金額を車にかけたわけですが、そんなバカなやつは日本にはいません。

この年収の人たちは、食べ物は何とかなるので、例えば 70～80 万円の車が出たら買うだろうと考えました。７～８年のローンになりますが、そういう価格帯の車をつくろうというのが開発のスタートです。そこで、オートバイを持っている年収 50～90 万円の人たちはどんな暮らしをしているのか、商品企画のメンバーとわれわれの若いメンバーが２カ月半インドネシアで暮らしました。

ダイハツのラインナップですが、セニア、テリオス、グランマックス等々、全部われわれがデザインして現地に持ち込んだものです。シリオンはマレーシアのスタッフがデザインしたものをインドネシアに持ち込んでいます。

飽和状態でマーケットシェアが伸び悩み、15～16%で止まっていたので、新しい商品を出さなければいけないという背景がありました。セニアは 120～180 万円という価格帯です。中古車は 70～80 万円の世界ですが、その価格帯で新車は存在しないので大きなマーケットがあると判断しました。

ちょっとした贅沢品であるバイクや洗濯機、エアコンなどが伸びてきて、ジャカルタ周辺の最低賃金も伸びてきました。実は、ありがたい部分もありますが、つらい部分もあります。工場の労働者や部品を発注しているメーカーの労働者の最低賃金が伸びるということは、部品コストが上がるということです。安く生産しようと思っていたのにそれができなくなりました。

インドネシアに限らず、中国でも同じです。ダイハツ車のシートは中国で縫製しています。日本で自動車のシートをつくるときに最も高いのが縫製代です。自動車のシートは複雑です。パートの女性がつくっていますが、パートの女性の賃金は中国の賃金に比べると５倍もします。中国で縫製したシートを船に積んで日本に運び、ウレタンフォームにかぶせて提供しています。最低賃金が上がるのは、国民にとってはよいことですが、自動車の原価が上がるということでもあるので、つらい部分もありました。

新車を買っている年収 200 万円の人たちは立派な家に住んでいます。これは 100 万円を切る中古車を買っている人たちの住まい、生活ぶりです。年収 20 万円の人たちはギリギリの生活ですが、私が見た限りでは幸せな部類です。農業をしている人たちは、つくったお米を売るだけなので、現金収入はほんのわずかしかありません。そういう人たちの暮らしぶりは、まさに自給自足で、自転車も買えない人たちがたくさんいます。貧富の差が

激しい国です。

企画のところをまとめると、中間層の台頭、中古車を買う人たちをターゲットにして、ダイハツが日本の軽で培った技術で、求めやすいコンパクトカーをインドネシアでつくろうというのが商品企画の骨子です。

ここからデザイン編になります。商品企画とデザインは常に一体で動きます。商品企画が勝手に企画してデザイナーに絵を描かせるのは昔のスタイルで、そんなことは私も許しません。われわれのスタッフは常に商品企画と連動しています。

デザインのエリアですが、ダイハツは自動車メーカーで唯一インドネシアにＲ＆Ｄ（Research and Development）の設備を持ち、現地デザイナーを採用しているのはダイハツだけです。ダイハツは昔からインドネシアに大きな期待をしていて、インドネシアとマレーシアにはダイハツのデザイン拠点があります。インドネシアの拠点は日本人５名と現地人 14 名､マレーシアの拠点は現地人 54 名と日本人１名、そういう構成で動いていて、両方とも私がコントロールしています。

この人たちと一緒にインドネシアを歩こうということで、企画の初期の段階で市場調査を行い、街中で突撃インタビューをしました。スケッチを見せるわけにはいかないので特徴のある既存の車を並べて、嗜好調査をしました。

聞かなくてもわかる部分もありますが、どういう嗜好なのかを確認しました。既存の車を見せて、何が好きか､魅力的な車はどれか､話を聞きます。パサールというジャカルタの市場でも仕事の合間を見つけて評価をしてもらいました。

フォードのフィエスタは評価が高く、勢いがあってスポーティー、そういう嗜好だと確認できました。ただし、真に受けてそういう方向を狙うのではなく、嗜好だけをつかみます。フォード自体はよいデザインだと思いますが、スポーティーで躍動感のある典型的なヨーロッパのデザインです。

現地で、どんな仮説を立ててスケッチをするか、デザインをしていくか、打ち合わせをしました。２カ月半いましたが、そこで現地の衣・食・住を味わいました。食べ物は日本食ではなくて現地のものを食べます。現地の人たちや現地デザイナーの家に泊まらせてもらって現地の生活を味わいながら、住まいの中も観察させていただきました。

わが社では日本人がインドネシアで運転するのは禁止されています。日本人の運転では無理だと思うくらい厳しいです。テストドライブも現地の人に乗せてもらいます。

接触事故や人身事故が起こったときの対応が困難です。日本人はお金を持っていると見られるので、取られてしまうという問題があります。そういうことが何度もあって、わが社ではインドネシアに限っては現地でドライブすることはできません。テストドライブは別ですが、日本と同じように狭い道が多く、幅の広い車は通れません。

バイクの使用状況です。何を積んでいるかというと、典型的なのは水とインスタントラーメンです。ミカン箱のようなものにドサッと入っています。水も、バイクの写真に出ていましたが、あんなタイプの水を三つくらい積んでいます。

ＡＤＭ（アストラ・ダイハツ・モーター）は、現地のアストラ社とダイハツが合弁で設立した会社です。デザイン設備があるので、そこでスケールモデルをつくったり、スケッチを描いたりして開発を進めてきました。

これは初期の段階で、ここから本格開発に入るわけです。今日はデザイン関係の方、グラフィック関係の方がいると思いますが、イメージを探るようなスケッチをしながら立体にしていくのがデザインのプロセスです。

サーベイ段階は現地で行いましたが、本格的な開発はダイハツでやりました。現地の人たちが

様々な意見を出してまとまらない。それを聞き流して、あなたたちも参加しなさいというくらいの気持ちで現地の意見を聞きます。

まとまらないというよりも、何を根拠に選択していくか、慣れていないところもあります。ほとんどが個人の感想です。個人の感想は聞きたくない。プロとしての意識を持った発言でないと聞く価値はないと思っています。日本も同じですが、偉い人になればなるほど個人の感想です。

ある程度できたスケッチをもとに、一般ユーザーにフォーカスグループインタビューを行いました。100 人に点数で評価させる方法もありますが、例えば５名のユーザーを集めて個々に深く聞いていく方法のほうが意味はあると思います。

数名のユーザーを集めて、私はマジックミラーの後ろで聞いています。司会の進行によって話がいろんなところに行きますが、車を買うときに気にするところやデザインで気にする点がわかるので面白いです。フォーカスグループインタビューは国内でも多用しています。

例えば３カ月、４カ月かけてスケッチが並びます。フィルターをかけながらＡ案とＣ案とＤ案でいこうと決めていくわけです。評価の点数はつけますが点数だけでは決めません。他の視点で案を選んでいきます。

最終的にアイラやミライースの意匠を決めていきますが、普通の車とは決め方が違います。普通の車の場合は、大勢が集まり、難儀なところをくぐり抜け、時間と場数で決めていくこともあります。ところが、これは緊急プロジェクトであり、デザインの責任者である私と海外の本部長とで決めてもいいとトップから指示があったので、二人で決めました。

多数決では決めません。100 人に聞いて点数はつけますが、多数決は信用できないので、他の視点で決めていきます。この中ではこれだと私自身が提案して、本部長の了解を得て進めてきました。

いろんな評価をかけていきます。自動車の場合、設備投資が巨大なので多くの人に聞きます。これはダイハツだけではなく他の会社も同様ですが、危ない賭けをしているのも事実です。

従業員の男性や女性を集めて点数をつけさせます。これはトヨタさんが実施しているパネル評価システムです。当らずとも遠からずで、プラスになることもありますが、それが決定的な要因かというと違います。

いろんなファクターで一つの案を決めて、最終的に意匠を会社のトップに承認してもらいますが、その事前として現地の反応を確認するためにホテルに車を持ち込んでクリニックを行います。

ここからは、この車のデザインのプロセス改革を紹介させていただきます。緊急プロジェクトでもあり、私と本部長で決めるということもあり、「ぶれない判断でデザインに集中する」をテーマにプロセスを改革しました。改革というほどのものではなくて単純な話です。

皆さんの会社に様々なセクションがあります。例えばデザイン部があったり、設計部があったり、調達部があったりしますが、それぞれ壁があります。各セクションに部長がいます。部長がうんと言わないのでダメですと言ったりしながら、各セクションで壁を打ち壊すのに苦労していると思います。

今回は特別チームが集められて、設計も調達もデザインも工場の人たちも入り、一つの部屋で決めるというやり方をしました。今までは、私が設計に何とかしろと高圧的に言うと、部長に聞いてきます。部長はそんなことはできない。それによって時間が失われていきます。コスト優先の案とデザイン優先の案があって、どちらかを決める。一つの部屋で決めるので早いです。ミライースもこういう決め方をしました。

デザインの世界に 40 年もいて一番嫌なのは、室長に見せて室長が承認したら部長、次に執行役員、本部長、最後に会社のトップに持っていきます。皆さんの会社もこういう流れではないですか。

これが正常なルートですが、これには大きなエネルギーがかかります。エネルギーをかけてよい答えが出るのならいくらでもかけますが、どこかで引っ掛かることが多いです。特にデザインは、こういう階段を上がっている限り、よいものが消えていく危険性が高くなります。

もちろん独りよがりではない部分があるのも事実です。大きな自動車メーカーはこういうルートになっています。大半がそういうやり方をしていますが、デザインのグループと本部長で決めるというやり方でスピードアップを図ったのが今回のアイラとミライースのプロジェクトです。

本部長と意思が合わないと今までと同じになりますが、会社のトップが意見の合う二人を選んでくれたのかもしれません。プレイモデルを見ながら、われわれデザインと本部長、執行役員が一堂に会して決めていきます。最後の承認会として、現地の社長も交えて、現地の社長に承認を得る場、これでいくという確認の場を設けています。

インドネシアの販売責任者、製造の責任者、本部長、そして私、このメンバーでほとんどのことを決めていきます。もちろん注文もあります。売るための注文であれば売り込んでいきますが、大きな話にはなりません。

もう一つのタスクは、60 万円、70 万円の車をつくらないと計画どおりにはなりません。一番安いミライースの製作価格は 69 万 5000 円、普通のミライースは 80 万円です。これはミライースよりも大きな車なので、現地価格とはいえ 60 万円、70 万円でつくるのは至難の業です。

デザインで何ができるかというと大きなものはつくらない。今までたくさんの車をつくってきましたが、疑問なのは、なぜヘッドランプをアホほど大きくするのか。今の自動車は、リアコンビネーションランプをアホほど大きくしています。デザイナーが勝手に大きくしています。ヘッドランプにしてもリアコンビにしても、光る部分はこれだけで、あとは飾りです。

そういう自動車があってもいいですが、ヘッドランプやリアコンビは高いので、小さくして材料を減らすというアプローチをなぜしないのか。私は小さくしたかったので、昔エッセという車をデザインしたときに、担当のデザイナーに、自分でガラス面積と鉄板の面積を測れと指示しました。どれだけ小さくするかがデザインテーマだったので、あえてそれをしてもらったことがあります。

安い車をつくるときは、そういうアプローチが必要だと思います。ヘッドランプをいかに小さくするか。リアコンビをいかに小さくするか。アルミホイールをいかに軽く、安くつくるか。１点ずつアプローチしていきます。

例えばＦ１アルミホイールは、マグネシウムも入っていますが、デザイナーはいなくて、設計者がつくっています。勝つためには当たり前で、デザインで重量が増えると負けてしまいます。

設計者に、最も安くて最も軽いアルミホイールをつくるからと、設計の基本概念を出してもらいました。足の本数は何本がいいのか。足の本数の断面はどこまで細くできるか。設計者に出させました。デザインで行ったのはアールをつけた程度です。

余計なものはつけない。オートバックスに置いているものは重くてもお金を出して買います。そういうものとは違って、これは工業デザインです。70 万円で提供する車はそこまで徹底しなければいけないと思います。

インパネ（インストルメントパネル）とは運転席に設けた計器盤で、手の込んだインパネがたく

さんありますが、部品点数を減らして一発でつくる。必要最小限、どうしても開けなければいけないところだけを開ける。こういう構成にしないと安くならないので、それに徹しました。ミライースも一緒に設計したのでそうなっています。

いかに部品点数を減らして一発でつくるか。モナカの皮１枚で、インパネを一発でつくりたいという気持ちでやりました。もちろん、そうではない車のときはこんなことはしません。タントのときは、部品点数はいくらあってもよかったので豪華につくりました。

180 万円で売るので豪華につくれる車種です。トヨタのヴィッツは 120 万円なのに、180 万円のタントのほうが多く売れるのは、そういうお客さんのニーズがあるからです。ただし、この車はインドネシアの人たちに 70 万円で売るのがコンセプトですから、そこまで徹底してつくりました。

デザイン的には難しくなります。この絵が気に入って、これでいこうとアイデアを採用して立体にまで持ち込みました。上向きのキャラクターライン、下向きのキャラクターライン、そこに挟んでいるドアはガッチリしたイメージです。

フォーカスグループインタビューを聞いて、インドネシアの人たちが求めているのは、スタイリングは別にして、大きく二つあると思いました。格好いいスポーティーな形を求めていながら、室内スペースはたっぷりほしい。加えて安全に対して気にしています。ガッチリとしたドアにすることで守ってくれるというイメージを与えたかったので、この案を採用して最終的なものに仕上げていきました。インパネも一発で抜ける形にして部品構成を少なくして仕上げました。そういうテーマ性で選んでいます。

これが最終的な製品です。一から十まで日本でつくり、現地の人を呼んで承認を得て、2012 年のインドネシアインターナショナルモーターショーで量産車を出しました。この直後に販売する予定でした。ところが、インドネシア政府がＬＣＧＣ（ローコスト・グリーンカー）政策にＧＯをかけない。

ダイハツは工場まで建てて生産を開始しようとしていました。政府がゴーをかけないので、毎月のようにインドネシアの社長が政府関係者にどうなっているのかと尋ねますが、適当に逃げられます。大臣のところまで行っているが、書類が机の上に置かれたままなので急がせますと言われながら、１年がたちました。

誰が止めたのか、結果的にわかりました。モーターショーの後にＬＣＧＣ政策にＧＯをかけるとダイハツの独占場です。アホほど売れたに違いないと思います。ところが、ＬＣＧＣに乗せようとしてストップをかけたメーカーが２社あり、そのメーカーの準備が整うまで延期されました。

結果的には９月の初旬にＬＣＧＣ政策が発令されました。それをキャッチしていたので、夏休み以降フル生産を始めて９月 10 日に発売しました。現在では、ダイハツ版が１万２千台、トヨタ版が１万２千台で、計２万４千台のオーダーで推移しています。

この先どうなるかわかりません。受注がたまるとオーダーが減ってきます。現在はフル生産で月間１万２千台をつくっていますが、少なくともこの１年はフル生産が続くと思っています。

こういう仕事をしていて心が痛むことがあります。インドネシアの新聞でも取り上げられますが、同じ政府の中にこういうことを喜ばない人がいます。気持ちがわからないでもなくて、大渋滞でとんでもない町になっています。

自動車を増やす政策がよいのか。それよりもインフラの充実が先だと言われる大臣もいます。まさにそのとおりだと思いますが、競争社会ですから、「インフラを先に整えてください。それまで待

ちます」というわけにはいきません。

ジャカルタ周辺は大渋滞がありますが、地方に行けば日本よりもスムーズに走れる国です。バイクに５人乗りしている人たちに70万円の車を早く届けたい。事故に遭う家庭を少しでも救いたいという気持ちが勝りますが、心痛いところもあります。

インフラが充実してモータリゼーションとともに伸びてくれるのが一番いいですが、そんな国は少ないです。日本もモータリゼーションの発展よりもインフラが後になりました。例えば中国自動車道の宝塚トンネルは、いいかげんにしろというくらい渋滞が何十年も続いています。できるまでにあと２～３年はかかります。

インフラはモノの増加と歩調が合わない。インドネシアの今の状況を見ると、このままではヤバイという気がします。

アイラを開発してきました。商品を決定するときに会社のトップから、お客さまの声を聞けと言われると思います。どういう方法で聞くか。聞いた後にどう判断するか。聞き方も大事だと思います。

今までいろんな車を開発してきたので経験上わかりますが、お客さまは答えを持っていません。ところが、例えばフォーカスグループインタビューをして、その話を横から聞いていると、心の奥で思っていることを感じることができるケースもあります。

むしろそれが大事です。絵を見せて最も高い点数のデザインに決めるなんてことは責任放棄です。自分が決定者であり、あるいはクリエイターであれば、答えに責任を持つべきです。クリニックやインタビューは自分の判断を助けてくれるものであって、それがすべてではないと思います。

もう一つの視点は、自動車は基本的にはインターナショナルな品物ですから、インターナショナルな視点の中で現地の特異性を付加することだと思います。

現地の商品企画の人たちもいます。自信を持って、インドネシアではこれがはやる。これはインドネシアでは無理だと言いますが、信用していません。なぜわかるのか。インドネシアに住んでいるからだと言いますが、インターナショナルな視点が欠けているケースが多いです。まずはインターナショナルな視点を持ち、インターナショナルな感覚でよいか悪いかを判断し、それにプラスしてインドネシアではこれだ、マレーシアではこれだという視点でないと聞きづらい話です。

自分が生活していない国ではありますが、その国の生活を勉強して現地の嗜好を探り、答えをダイレクトに反映させるのではなく、自分で受け取って咀嚼して、インターナショナルな視点の中で考えていく。その上で、現地に最適なものは何か、答えを出すべきだと思います。

一般論ですが、工場は限られた時間の中で誤品を排除して正しい製品を数多くつくるという効率の世界です。ところがデザインは、今日は 100 枚の絵を描いたから明日は 110 枚という世界ではなくて、１枚の絵でもヒットするデザインであればいいわけです。100 枚描いたからといって偉いのではなく、１枚でもいいから当ってくれればいいわけです。１枚も絵を描かないのに大丈夫かという見方はしない。100 枚も描いているが紙のムダではないか。これはよくあります。

視点が違います。効率論で話をするので、会社のトップを説得するときは二枚舌を使います。現地の人たちがよいと言っていました。そうか、現地がよいと言うのならよいのだろう。

視点の高い社長であれば、そんなことは言いません。商品の将来を見て、本当にそれでいいのか、自信はあるのかという聞き方をすると思います。あるいは自分で判断して、そうは思わないと言え

る経営者でなければいけないと思います。昔はそういう経営者がいました。安直に、まさに 100 人に聞いてこれがよいと言っています。私はそうは思わないと否定した社長がいました。立派な人でした。

普段から言っていることですが、デザインに関して物事を決定するときに、避けたほうがいいのは多数決のデザインで、小人数でタイムリーに物事を決めていくべきだと思います。

今月号か先月号で、鉄道のデザインを取り上げている雑誌があります。ご存知かもしれませんが、ＪＲ九州は面白い電車がたくさん走っています。私の友だちですが、水戸岡さんがデザインしています。

なぜＪＲ九州の電車はあれだけ面白いのか。今回、「ななつ星」という面白い電車を走らせました。水戸岡さんは外部の人ですが、社長と決めてもよいという環境に置かれています。彼は作り手の熱意とそれを決める人の熱意だと言いますが、一番いい環境だと思います。

私たちも、よい環境にあったときもあれば、わけのわからない不幸な世界へ放り込まれたときもありました。幸いにして、ミライースとアイラは、ＪＲ九州の水戸岡さんと社長の関係と同じような環境で仕事をさせてもらったので、商品としてもレベルの高いものができたと思っています。

時間的には、私の話はこのくらいにして、皆さんから質問があればお受けしたいと思います。

坂下：ありがとうございました。実例に根差した興味のあるお話をしていただきました。会社のお仕事に取り入れられるところがたくさんあると思います。

特に力を入れてお話しになったのは、デザインは多数決で決めるものではない。企業のトップに対して、そういう意識を強く持ち、それだけの自信がないと言えないわけです。偉い人の言うことを聞いていたら無難に済む。そういうサラリーマン根性は皆さんにはないと思いますが、それで失敗した事例がたくさんあります。

石崎さんの実力であり、会社のトップマネジメントと強い信頼関係を築き上げてこられた。その力があるからこそ、今のような仕事ができるのだと思います。私も同じようなことをしてきましたので、同感させていただくことがたくさんありました。

一時期シャープはダイハツさんと似通った環境にあり、つくっているものは違いますが、お互いのデザイン部門で交流会を何度かしました。シャープから行ったりダイハツさんに来ていただいたり、あるいは集まって一緒に飲むなど、お互いによい刺激を受けてきました。ダイハツさんはこういうことをしているからよい商品ができると、ダイハツさんをうまく使わせていただいたこともありました。

今日は具体的なお話だったので参考になったと思います。

塾生Ａ：意思決定のシンプル化という話の中で、通常は他の部署も含めて段階を経て決定していくところを一堂に集めて決めるということでしたが、そうなった場合も結局は偉い人の意見で決まってしまうと思います。

石崎：野球のチームと同じで方針は偉い人が決めます。ところが、そこに至るまでには順に偉い人を通過していかなければならない。今まではそうでしたが、偉い人のところへ一発で持っていきます。偉い人も選ばれているだけに判断が早いです。

即断即決がわれわれの合言葉です。即断即決してもらうために持っていくわけです。私はデザインの立場なので、見栄えのよいものをつくりたい。

工場の人たちは、工程数が増え、さらにプレスが必要になり、金型も高くなるので、こういう意匠にしてほしい。そういう問題が起こったときに、これは意匠の命だから譲れない。そこで本部長のところへ行って判断してもらいます。

今までの組織は、そこに到達するまでに１カ月もかかったりするわけです。フィルターがかかります。各部門長は自部門を守ります。全社最適という視点があれば、自部門だけの利害で判断しないのがマネージャーですが、そんな優れた人はいません。自部門を守ろうとします。そうすると壁ができます。最終的には偉い人が判断しますが、そこに到達する前のスピードだと思います。

坂下：塾生Ａさんの場合は、デシジョンの過程で何人かのＯＫをもらわないと最終のデザインが決められないということだと思います。一挙に一人は無理だと思いますが、デザイン部門の上司と日常的に相談して、そのステップを減らす努力をされたほうがいいと思います。

100 人が集まってアイデアを出せば角が取れてグニャグニャのものしかできない。角の立ったピシッとしたものをつくるには、意思決定は段階が少ないほうがいいと思います。段階が多いほど角が丸くなり、どうでもいいようなものしかできないと思います。それが大きな組織の一番の欠点だと、長年の経験でよくわかっています。

石崎さんもそうだと思いますが、正面切って、クビを覚悟でケンカをするような強い意志が自分の中にないと通すことはできません。それが大事だと思っています。

塾生Ｂ：デザインを取り入れた当初は外部のデザイナーは一人で、順調に進んできましたが、その後いろんなデザイナーとお付き合いするようになりました。最初は意思決定もスムーズでしたが、今はセクションが増えています。

坂下：大きくなった弊害です。

塾生Ｂ：お客さまの声を聞いてこいと言われて営業部隊が行きます。実際に携わっている人間はカヤの外で、都合のいい聞き方で自分たちに都合のいい話を聞いてくるので、わけのわからないことになって右に行ったり左に行ったりということが続いていました。それを突破していきたいのですが、下準備をして言いきれるだけの土壌がないので苦労しています。そういう時期はありましたか。

石崎：私がこういう環境にいられたのは、私がトップにお願いして環境を整えてもらったのではなく、トップが危機感を持っていたので、トップダウンでそういう環境を用意してくれました。

下から持っていく話ではなくて、そういうトップダウンがなければつくれません。大勢で議論して多くの関所を設けていたのではよいものはつくれない。何とかしなければならないという賢明なトップの判断です。

今から４年前、ミライースの仕事に復帰したときに、幸いなことに当時のトップはこのままではいけないと思ったのかもしれません。下から持っていく話ではなくて、困り事は常に上げていく必要がありますが、そういう場をつくってくれるのはトップです。

大きな会社の例で、本田技研は素晴らしい会社です。会社だったという過去形になるかもしれませんが、小人数で、本田宗一郎のひと言で決まっていました。だからこそ図抜けた商品が出ましたが、本田さんが亡くなり、会社組織も大きくなりました。

実はダイハツに入る前は本田技研にいました。商品企画の部署はなくて、商品を企画するのは設

計者やデザイナーであり、技術研究所のメンバーが企画します。会社が大きくなるとマーケットリサーチを始めたり、それをもとに商品企画を始めたりしますが、いらないわけです。

商品企画の人間は信用できない。企画する根拠を持っているのか。小さな組織であれば、昔はなくてもできていました。大きくなると、ネゴシエーションをする必要があるので、商品企画が必要になったり、価格決定をする部署が必要になったりしますが、小人数で決めていくべきです。会社の規模が大きくなっても、そういう習慣が根づいているほうが好ましいと思います。

ホンダも常に危機意識があります。われわれと似たようなことをしています。特定の人を集めて特定のプロジェクトに集中させる。あとは中に入れない。そういうことをしています。たまにいいものが出てきます。

トヨタ自動車の場合は大きくなりすぎました。トヨタのｂＢという車は、トヨタのトップがここままではいけないと判断して小人数で決めてつくりましたが、いつもの開発パターンに戻っています。小集団で貫いていくのは、いつでも可能かというと組織なので難しい面もあります。

坂下：塾生Ｂさんの場合は、誰とは言いませんが、一番近いところにいる人を説得すればよい方向に行ける可能性はあるわけです。小さい企業とは言いませんが、多くのステップを踏みながら物事を決めていく企業ではないと思います。そういう意味では恵まれていると思います。あなた自身がどこまでその人を説得できるか。

塾生Ｂ：難しいです。力加減の変化が起き始めている時期で、意思決定を行う会議に参加しているメンバーは、おそらく全員が少数で決めてほしいと思っていますが、決まらずに延ばされることがあります。何とかすべきですが、立ち上げた手前もあって困っています。トップもわかっていますが難しい。

坂下：全商品、おしなべてやろうとすると大変ですから、特別なプロジェクトをつくり、それに関しては少数制で試みて、それがうまくいけばなるほどということになると思います。

石崎：課題が山積みのときに効果的な手法は一点突破です。これもしなければいけない。あれもしなければいけない。悩んでいるときは一点だけでも突破することです。

私の今の課題は、海外のＲ＆Ｄ、いわゆる現地のデザイン組織のモチベーションを上げることです。マレーシアのプロジェクトは、日本人をできるだけ排除して現地の人たちが決められるようにしています。技術的にも幼く、コミュニケーションも難しい部分があります。現地は現地でトップがいて右へならえという環境にいますが、デザインに関しては、彼らのモチベーションを維持するために決定は彼らが行う。間違っていたら私が後ろからこっそり直すから、現地の人に任せてほしい。そういうことを始めています。

成功すればモチベーションが上がります。失敗したら落ちるかもしれませんが、一点突破は課題が山積みしているときの一つの解決方法だと思います。一点突破すれば自信になるので、さらなる一点突破につながります。あれもこれもやろうとすると動きがとれなくなります。

坂下：経済関係の有名な本にランチェスターの法則、これは弱者の戦略、弱者は強者に対して同じように陣容を広げても勝てるはずがない。他を見ないでとにかく中央突破、一点集中突破、これが弱者の戦略には必要になります。

シャープも規模が小さいときはそういう戦略で、結果的には成功しました。パナソニックに全商品をつくって勝てるはずがない。わが社の利点は何か。それに資源を集中して突破していくと後が楽になります。それに強いところから売れるようになります。

塾生Ｃ：弊社は基本的にデザインの決定権は社長にあります。不文律として社長以外はデザインに対して判断しない。

恵まれているところもありますが、一方では、社長に任せているのではなくて、デザイン部署が踏み絵にされている部分もあります。できるだけコストをかけずに、しかも設計も簡単にして、社長が納得するデザインをつくっていく。デザインで売れるわけではないという風潮があって、ヘタなことが出来ません。

ダイハツさんとは環境が違いますが、アドバイスがあればお願いします。

石崎：アドバイスはできませんが、それがワンマンの特徴で、他の事例も見てもそうなっています。

本田宗一郎は目利きで、デザインを判断できる人でしたが、人間なのでおのずと好みも限られてきます。これではいけないと判断したときは上手に逃げることも必要です。

これは私の先輩のやり方ですが、本田宗一郎の思いどおりの車をつくります。これは世の中には出しません。その横で、世の中に出したい、自分たちの思いどおりの車をつくります。社長の自己満足を満たす仕事を用意して、同時に自分たちの思いどおりの仕事もします。それで出てきたのがホンダのシティです。

本田宗一郎は、車は背が低くなければならないという人です。当時、ホンダのシティは 1475 ミリです。今から見ると大したことはありませんが、当時は 1400 ミリを超える乗用車はなかったので、私の先輩が 75 ミリ高くして命がけでつくりました。

ホンダでは、３リッターのＶ６を横に置くような設計でシビックの大きなセダンをつくっていました。ホンダはすぐに設計します。本田宗一郎には、ほとんどの時間をそれに費やして満足してもらい、陰では自分たちの思いどおりの車をつくる。のらりくらりと逃げながら、頭のいい人がワンマンオーナーをコントロールしていました。

マツダのオーナーであり、広島カープのオーナーでもあった松田耕平さんがいます。亡くなりましたが、自分の趣味を押しつけてサバンナのような変な車をつくり、会社が傾きました。

ワンマンなオーナーは、勢いのあるときはいいですが、気がつくととんでもないところへ行ってしまう危険性もあります。デザインマネジメントをする人にマネジメント力があればいいですが、一般的には社長の言いなりで、お客さんを見ないでオーナーを見てしまいます。

オーナーではありませんが、われわれの会社も同じです。関所には発言力のある人がいて、向こうずねに傷をつけられるのはいいですが、足を切られてはいけない。そういう瀬戸際で動くこともよくあります。

貫くべきときとそうではないときがあります。上に立つ人間の意思を変えるにはあの手この手を使います。それをくぐり抜けるのがマネジメントだと思います。体は売っても心は売らない。そういう精神を失わずに最低限のところは守っていく。

私自身が上の人たちの意見を迎合せざるをえなくなったときは、部下に必ず言います。体は売ったが心は売らない。そうでないと次がありません。それがマネジメントだと思います。

塾生Ｄ：チームでデザインするといってもコストや品質、営業など、様々なところが関連してくる

と思います。当社にもそういう部署があります。最終的に決定するのは経営者、社長になりますが、小人数のチームとなったときに、どのように必要なメンバーを決めていくのか。

石崎：今のチームもそうですが、精鋭チームをつくれとトップダウンで本部長が指示を受けました。本部長はデザインや設計の人選に入ります。人選しても、元の部署が出してくれるかどうか、不安があります。
私たちが幸せだったのは、当時の社長が、精鋭チームをつくり、元の部署はノーと言うなという指示を出してくれたので、チームをつくることができました。少数精鋭で、デザインは私が責任者ですからデザインを出していきます。調達の責任者もいます。指示された本部長は、まさに自分が高く評価している人材を引き抜いてくるわけです。

逆のパターンはダメで、精鋭チームをつくれと元の部署に声をかけるとガラクタの集まりになります。まったく機能しません。チームの構成もある意味ではトップダウンですが、精鋭チームにするには本当の精鋭でなければならない。精鋭であればコミュニケーションも違ってきます。

会社の中で頭の悪いやつと仕事をするのは嫌です。何かあるとＡ３にまとめてこいと言うわけです。何を考えているのかと思うわけです。Ａ３にまとめるには相当な時間を要します。それよりもコミュニケーションして決めればいいわけです。

頭の悪い人や判断力のない人ほど資料を用意させます。結局、資料だけたくさんつくって決め手がない。デザイナーは書類をつくるのは嫌いです。書類で何を判断するのかと思います。

今はパソコンを使ってきれいな書類が作成できますが、相当な時間をかけています。その書類を出すと上司がチェックして、ここを直せと言われてつくりなおします。私はそんなことはしませんが、周りの人を見ていて気の毒になります。書類の中にはお客さまに届けられるものはありません。

坂下：シャープの緊急プロジェクトは、社長の特命で社長と同様の権限を持っています。リーダーに選ばれた人は指名できます。

塾生Ｄ：お話を聞いてデザイナーの権限を強く感じました。コスト面からのアプローチでモノをつくっていくとブレーキがたくさんあると思いますが、デザイナーの視点でマネジメントを組み立てていくことによって、よいものができてくる。

石崎：今回のプロジェクトでもミライースのプロジェクトでも言いましたが、デザイナーはコストを度外視してはいけない。会社経営にとってコストは大きなタスクなので、デザイナーもコストを考えるべきです。

ヘッドランプの事例を出したように、世界で一番小さなヘッドランプをつける。アホなデザイナーは必要以上に大きなものをつくります。光る部分を除くと、あとはアクリルの無駄な塊です。これは許し難いことで、資源の無駄です。大きなプラスチックの塊をつくるために、何百トンもの型を用意して高い金型をつくる。これは工業デザイ

ンとしては許し難い行為です。ミニマムをつくる。コストを勉強する。私のように小さな車をつくる人間にとっては、そういうアプローチのほうが面白い。

昔は、美術学校を出たアホで足し算と引き算しかできない。数学ができないから美術学校に行ったと言われたわけです。数学は得意、英語も任せておけ、そういうデザイナーにならないとプライドが持てないと思います。

坂下さんはデザイナー出身で役員になった人です。日本の自動車メーカーにはデザイン出身の役員は皆無でした。少し前に一人か二人出ましたが、デザイナーはアホだという概念があります。それを打ち破らなければならない。勉強ができなかったからデザイナーになったと言われないようにすべきだと思います。メンバーにも、このレベルには達しろと TOEIC の試験を受けています。

坂下：簿記の勉強と会社の損益決算書がわかるように経理の人に教えてもらって自分で勉強しました。

石崎：デザインという言葉は好きではない。海外へ行くとスタイリング、デザインは設計ですから設計をする人はデザイナー、私たちはスタイリストです。スタイリストというと、このやろうと思うくらい表層的な仕事になるので嫌です。

私は工業デザイナーですから、当然コストも理解し、設計のことも理解し、工場のことも理解してデザインをしていきます。

塾生Ｅ：弊社はＰＣやテレビ向けの製品の開発・製造・販売をしている会社です。オーナー会社でデザインが踏み絵にされていて、突飛な提案はできず、営業の目も光っているという状況です。

一方で、電機業界なのでコストが厳しいです。お話の中で、コスト重視の車種とお金をかけられる車種があるとのことでしたが、ここ何年かはコスト重視でデザインが疲弊しているところがあります。

小人数でデザインに取り組んでいます。それに対して不満はありませんが、これから自分たちで会社のデザインをしていく上で、小人数といっても私と同世代なので、心構えみたいなものがあればお聞かせください。

石崎：コストは大事ですが、安ければいいかというと概念が違います。自分の仕事をなげうってコストを優先するのではなく、例えば 600 円の定食をつくると決めたら、それだけの材料の中でおいしい料理をつくる。そういうコストだと思います。まずくてもいいから 500 円で定食をつくれと言われているわけではない。それはデザイナーの仕事ではありません。

心構えというほど大層なことは言えませんが、結果としてお客さんが安くてよいと言ってくれたら、それはありだと思います。安いから仕方なく買う。そういう選択されるようなものはデザインしたくない。

インドネシアの車は、オートバイの代わりに 70 万円で提供したかったので、設計者や調達の人たちに苦労を押しつけましたが、それだけではなくデザイナーも編み出していく。

本部長は幅の広いエリアを提示する人で、私のスタッフが金型の値段を聞いて答えられないと、来なくてもいいと言われます。なぜ、デザイナーが自分のしている仕事の金型のことを知らないのか。なぜ興味を持たないのかということです。

最終的にはコストにも興味を持ち、努力をして安くておいしいものをつくるのが使命です。このコストではこれだけのものしかできない。これは逃げ口上で、放棄したことになります。

坂下：デザイナーはコストを重視することが大切です。その中で価値をつくっていく。100 円のコストをかけて 200 円の価値をつくれるかどうか。

石崎：幸か不幸か、ダイハツは大衆食堂です。フレンチのフルコースを食べたければトヨタ自動車に行ってください。イタリアンのコースを食べたければホンダさんに行ってください。ここは大衆食堂です。千円以上の品物はありません。千円で他のメーカーよりもおいしいものをつくりたい。

そういうメーカーで、そのほうが面白いです。トヨタ自動車やホンダのデザイナーよりも私たちのほうがいろんなことを知っています。月に１回はそういう料理を食べるのもいいと思いますが、毎日食べたいものはそうではありません。

坂下：最近のように騙されるのがオチです。

石崎：高価格商品にはその手があって、どこのエビかわからないものを使っても、ブランドがあるとよいものに見えるわけです。ブランド戦略としてはいいことです。

日本酒が好きですが、日本酒も騙されます。舌でかぎ分けているかどうか、怪しいです。人間が味を判断するのは脳と舌です。脳は情報です。このお酒は、有名な杜氏がこういう過程を経て造っていると聞いて飲むと、やっぱりおいしいとなります。頭で味わっています。舌の力で味わっているのは一部だけです。ワインになるとさらにわからなくなります。ブランドの力はすごくて、おいしく感じさせる背景をつくっているわけです。

坂下：時間が押してきましたが、私から質問があります。現地のデザイナーが二人いて、見たところ若そうな人でしたが、どこでどういう教育を受けたのですか。

石崎：写真では二人だけですが、インドネシアには 14 人います。二人のうちの一人は普通の学校を出ています。ＡＤＭでは以前からデザイナーを採用して改造車、特殊艤装の車をつくらせていました。一人はその中で生き残った人間で、経験としては 10 年くらいです。われわれが現地でＲ＆Ｄを築くときに彼がキーマンになりました。インドネシアにも工業デザインの学校が３校あり、その中から毎年インターンで入れて、デザイナーが７名、オペレーターやモデラーが７名、合計 14 名の組織になっています。

坂下：マレーシアは比較的レベルが高いです。

石崎：レベルが高いです。マレーシアの学校は国策で守られています。

大きく分けるとマレー人と中華系マレー人がいて、マレー人に対しては手厚いです。中華系マレー人にはそんなことはありませんが、中華系マレー人は経済が豊かなので、学校にも行けます。逆に、マレー人は国策で守られているのでレベルが高いです。

優秀な人材を毎年採用したのでレベルは高くなっています。彼らは頭がよくて勤勉です。TOEIC でいうと 800 オーバーの人ばかりです。今年採用した人は 920 で、中国語、マレー語、日本語がペラペラです。

アジア圏の学校の生徒はよい会社に就職できるチャンスがあります。韓国や中国もそうですが、よく勉強します。その代わり、うまくいかずに自殺する人も多いです。日本の学生はまったく勉強しません。TOEIC でも点数が低いです。

塾生：コストでヘッドライトを小さくということで写真が上にありましたが、結果的にはどういった経緯ですか。

石崎：設計者に最低限のヘッドランプをつくるようにと言いました。それが上の写真です。
それをプレイモデルにはめて、最低限のところからコストを考えながら徐々に広げていきます。底から這い上がっていく方法です。これが大事で、上から落としていくのは難しいので、底から這い上がる。

例えばアルミホイールは這い上がらなくてもよくて、十分に意匠ができています。ところが、ヘッドランプや自動車のシートは、軽トラックのハイゼットのシートが出てきたときに、これでは乗用車とは言えないので、サポートでウレタンを入れてもらいます。

底から這い上がるというやり方です。這い上がるのはいい方法だと思います。デザイナーも、商品力を上げるために何をすればよいか。コストを上げないためには何をすればよいか。もちろんコストは上がりますが、上から下りてきたものよりも底から這い上がるほうがコストとしてもバランスがとれます。仕事によって違うかもしれませんが、一度地に落ちてみるのも大事だと思います。

塾生：もう一つは、ネイキッドは好きな車ですが、ネイキッドのようなものにするとアイラもコストがさらに安くなって、もっとエントリーになるような気がしました。

石崎：申し訳ないですが、まったく逆です。ネイキッドは質素に見せるためにコストをかけています。プアーシックという言葉があって、むしろ簡素に見せることに価値がある。プアーシックという概念でモノがつくられたケースがあります。

世界的なジウジアーロ（イタリアの工業デザイナー）はフィアットのパンダをつくりました。鉄板むき出しですが、これがプアーシックで、お金をかけています。質素に見えますが質素ではない。難しいことをしています。

ネイキッドは、名前も私がつけましたが、とんでもないお金をかけて、例えば内版は鉄板をむき出しにしました。これはお金がかかります。自動車は、鉄板でボディーをつくり塗装をしますが、中は塗りません。プラスチックで覆うので臭いものにはフタができます。ところが鉄板をむき出しにするとフタができません。ネイキッドのように鉄板をむき出しにするとお金がかかります。

最近の例ではフォルクスワーゲンがアップという車を出しました。日本でも売れていますが、これも相当お金をかけています。不思議なもので、簡素に見せるのは逆にお金がかかります。

私が嫌なのは豪華に見せていながら底が浅いことで、自動車の大半はそうです。四畳半のシャンデリアをつけているようなシーンがたくさんあります。そんなことをするよりも厳選したよいもので部屋をつくりたいと思いますが、商売としては難しいです。

ネイキッドでも残念なことがありました。ネイキッドは１年強で毎月５千台ほど売れました。欲しい人が一巡すると今度は普通の感覚の人が購入します。ムーヴとネイキッドが並んで置かれていると装備を比較されます。セールスマンは装備がついているムーヴを売るのでネイキッドが売れなくなります。何を言いだすかというと、ネイキッドにもつけてくれというわけです。せっかくホイールキャップをなくして鉄のホイールをデザインしてつけているのに、そこにホイールキャップをつけます。そうなると終わりです。ネイキッドは、そのために命短く終わりました。ただし中古車価格は高いです。

坂下：傑作です。

石崎：私もつい最近まで持っていました。中は雑

巾でふけるようにカーペットをなくしました。これは高価でカーペットのほうがよっぽど安いです。

今回のアイラは、私なりに一生懸命つくりましたが普通の自動車です。ただ、表には見せていませんが、安くするために裏では苦労しています。

途上国というと失礼ですが、マーケットが熟していない国に割り切った自動車は無理です。一応はそう見える自動車にしなければいけなくて、ネイキッドやフィアットのパンダのような車は文化度が高いところでしか生まれません。

坂下：ありがとうございました。残り惜しいですが、定刻になりましたので終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

文責　　財団法人大阪デザインセンター

グループディスカッション

講師：坂下清　財団法人大阪デザインセンター アドバイザー 当塾塾長
日時：平成25年11月7日（木）18：30～20：30
場所：大阪産業創造館　会議室

坂下：今日は第５講で後半に入ります。前半ではお二人のゲストスピーカーをお迎えして、私自身、ためになる話をお聞かせいただきました。皆さんもデザインマネジメントについての具体的な事例を理解いただけたと思います。

今日は、前半の締めくくりという意味もあって、これまでの４回のお話の中から感じたことや、これから何をなすべきかについて、要点をまとめてお一人ずつ発表していただきます。それをベースに後半ではフリーディスカッションという形で、活発に忌憚のない意見交換を行いたいと思っております。

先週、石崎先生から「一点集中」というお話がありました。話の途中で割り込みましたが、「ランチェスターの法則をご紹介します。これは、第一次世界大戦時に弱者であったドイツ軍が、空軍も海軍もそうですが、前線で対峙したときに弱者でも勝てる方法を、実例を挙げて説いたものです。それが後々、マーケッティングの観点からも参考になるということから、経営的な戦略論を展開したのがランチェスターです。書店の経済書のところを見ていただくとランチェスターの法則に関する書籍が揃っています。

シャープは、現在多くの課題を抱えていますが、家電分野の大手企業といえます。1957年に私が入社した当時は、売り上げ、資本金等、企業規模も弱小で、なかなか大手企業に勝てない状況が続いていました。時には負け犬的な発想になることもありましたが、その中で、強者にまともに対抗するのではなく、弱者だからこそ出来ることがあるとして、他の企業ではできない新しいことをやってきました。デザインに関しても、トップの理解があって自由自在に腕をふるわせてもらいました。もちろんそれだけでは無く、電卓、太陽電池、液晶など先端技術が成熟したこともあって大企業のレベルに到達することができました。

皆さんの企業を弱者というのは失礼かもしれません。日本語にすると弱者という言葉の響きは悪いイメージにとられるかもしれませんが、弱者ということよりも、むしろ規模が小さい。それでも、その中でキラリと光る何かを持っている企業だからこそ、セミナーにも参加されているのだと思います。

15条まで項目が書かれています。そのままうのみにするのではなくて、折に触れて、ここに書かれていることをポイントに、自社が置かれている競争の中でどう動いていけばよいか、ぜひ考えていただきたい。その参考にしていただければと思います。

第１条、「弱者は自分の仕事に情熱を持ち、熱意に満ちて行動すべし」。これは当然のことで、のんびり過ごしている人はいないと思いますが、重要なのは第２条の「弱者は強い会社との競合を避けて勝ちやすき場面を選ぶべし」、どのような状況で

も勝ちやすい場面があるはずです。強い企業といえどもすべての面にわたって強くはないと考えてください。

今年の日本シリーズで、楽天と巨人の試合を見ながら、巨人は攻守がそろった強者で、リーグ戦では勝ち続けてきました。楽天は後発球団で、個々のメンバーを見てもまだまだヒヨっ子のような選手たちがたくさんいます。田中マーくんだけは特別なのかもしれませんが、いずれにしてもスタッフがそろっているわけではない。それでも戦術や戦略、しかも巨人の弱いところを突くことによって結果的には弱者が優勝することができました。

弱者は、無理に強者のように振る舞まったりはしないで、弱者であっても勝てる部分があるはずなので、それを見つけることが大切です。すべての企業に同じ理屈が当てはまるわけではありません。それぞれの企業に強者に勝てる部分が必ずあるはずです。それをしっかりと見極めていくことが大事です。

それに関連して第４条「弱者は力の分散を避け重点主義に徹すべし」。何でもできるわけがありません。当然、社員の数も少ない。あるいは資本金も少ない。工場の能力など、いろんな面を含めて、総花主義でうまくいくはずがないので、重点とは何かを見抜くことが大切だと思います。

第５条は当てはまらないかもしれません。第６条は、現在の時代にあって「長時間労働に徹し」というのはお薦めできる考え方ではないと思います。第７条は「弱者は管理と計画のため投入時間の三割を配分すべし」。これは、やみくもに突撃しても意味がないから管理・計画に力を入れなさいという意味です。

第 11 条「弱者は重装備発想を避け軽装備と自由度の高さで勝負すべし」。軽やかなフットワークで動き回れる企業であれということです。

第 12 条「弱者は安易に人の力に頼らず独自路線を開発すべし」。これには反対で、むしろ弱者だからこそ外部の力や他の人の力を有効に活用すべきだと考えています。これは古い時代の考え方だと思います。ある意味では、他人に頼るなということをランチェスターは言っているのだと思います。

第 13 条「弱者は移動時間の多い広域戦を避け局地戦販売を重視すべし」。これも大切です。ドミナント戦略（地域支配）、例えば日本全体の市場に均一に力を注ぐのは、分散してしまうので勝てるはずがないわけです。だから局地戦、自分の企業はこの地域であれば有利に動けるという地域を見極めて、その地域では強者に勝つという意識が必要です。それを積み重ねていき、横に広げていくことによって、完全に強者に勝てるということではありませんが、少なくとも局地戦で勝ち、それを積み重ねていくという考え方が大切です。

第 14 条「弱者は間接戦を避けて客を特定化し最終利用者に接近すべし」。これは消費者に近いところで仕事をしなさいということです。間接的な情報をいくら取っても意味がない。方法はいろいろあると思います。できるだけ最終消費者の声をそのままバイアスをかけずに取り入れる。そういう方法を考えるべきだと思います。よりユーザーに近いところで仕事をすべし。これが 14 条の考え方です。

第一次世界大戦のときに、英仏海峡でイギリスとドイツが対峙して、結果としてドイツ軍が勝ちました。そのときにランチェスターが分析して説明しているものを読むと、イギリスは当時有数の海軍国で、世界でも最強の海軍を持っていました。船の数も多く、先頭のフラッグシップ（旗艦）は、強力な重火器を持った、当時で最も優れた戦闘能力を持った戦艦です。それに対してドイツは、強い戦艦を持っているわけではなくて、小型や中型の戦艦しか持っていなかった。

ドイツが勝った最大の理由は、普通は全部と対戦しますが、それをしないで、ドイツの指揮官がとった戦略は、すべての兵力を旗艦の攻撃に集中しました。その間も攻撃を仕掛けられるわけですが、それを無視して、歯を食いしばって先頭にいる司令官が乗った旗艦に対して重点集中しました。

弱者が強者と同じように分散して全部に対応していては勝てるはずがありません。戦力を分散すると小さな規模の企業は勝てるはずがありません。目標として何に集中すべきか。攻めやすいからと小さな船を狙っても意味がありません。すべての力を合わせてトップにいる旗艦を攻めることによって勝てれば、あとは楽に勝つことができます。デザインマネジメントとは直接関係ありませんが、皆さんの会社は、お話をお聞きした中でも、それほどたくさんのスタッフを持っているわけではないので、ある意味では弱者かもしれません。

シャープは、私がデザイン部門のトップにいた当時は、デザイン部門には 250 名近く在籍していました。しかし、トヨタさんは海外も含めると 500 名近くいました。パナソニックさんは、昔の松下電器の時代で 300 名、子会社等も入れると 400 名近い陣容でした。手厚い人材を持ち、それに付随して予算などの面でも圧倒的な強者です。それに勝つ方法として小さいなりに工夫をしたことを今でも覚えています。

自分たちの力を認識して、強者のどこを攻めれば勝つことができるか。これは相手の設定の仕方によって変わってきます。強者は一つではなくて数多くいます。そういう点を意識しながら今後の展開を考えていただければありがたいと思います。

前説が長くなりましたが、本題のフリーディスカッションに移りたいと思います。

塾生 A：今後、解決すべき自社におけるマネジメント課題、まずは短期目標ですが、線香やお香を製造しているメーカーで、デザインマネジメントという言葉自体、認知されていないのが現状です。社員に聞いても、「デザインマネジメントって何？」というところから始まると思います。

短期目標という意味においては、自分自身がデザインに携わっているので、まずは実績をつくる必要があります。それによってデザインがいかに重要であるかを証明したいと考えています。現在、私が担っているデザインは、商品もありますが、冊子や店頭を飾るＰＯＰで、それを売り上げに反映させていきたい。その成果が出ない限りは、デザインが重要だということを証明できない。

父親である社長が主にデザインをして売り上げを維持していますが、私自身がそこには携わっていないので、これを短期の目標としていきたいと考えています。

長期的には、私自身が次期経営を担うところにいますので、デザインの決定権をどうするかを考えていて、現社長からノウハウを引き継ぐ。ブランドであったり、方向性であったり、現社長のノウハウを引き継いでいくのが長期的な目標です。

企業として解決すべき課題、解決のための具体的な施策として考えたのは、私以外にデザインに携わっている人間はいません。前回の講義の中で「デザインチーム」という言葉が出てきて、私自身も部署を考えていましたが、少数で進めていく

というところに感銘を受けました。

デザインだけではなくて、原価管理や営業を含めて重要です。何よりもセンスのいい人を入れたい。人員を選んで様々な角度から組み立てたデザインに一度メスを入れる。決めたらこれでいこう。それだけではなくてブレーキのようなものが必要だと思うので、そういう体制を構築したいと考えています。デザインで営業部隊に対して説得していくことが必然的に必要になってくると思うので、そこで動かしていきたいと考えています。

私個人としては、デザインを担っていくという意味においてデザイン力を磨く。線香やお香の分野なので宗教要因としての位置づけは忘れてはならない部分です。それにプラスアルファ、高級な分野に行っているので、そのあたりも考えて自社ブランドのイメージを意識し、確立していくことが私に求められるところで、それを崩さないものをつくっていく。

アンテナを張りながら、それを考えていくのがこれからの課題だと思っています。路線が外れているかもしれませんが、私がやらなければいけないことはそういうことだと感じました。

坂下：私が感じたところとしては、企業の中でデザインチームをどのようにつくり育てていくかが大切なような気がします。あなた自身、トップに次ぐポジションを企業の中で持っておられるわけですから、あなたの直属のスタッフとして少なくとも複数名、最初はデザイナーの卵でもいいと思います。新卒を採用していきなりというのは難しいかもしれませんが、将来への布石を打つ。一人の能力だけですべての商品をデザインするのは難しいと思います。

もう一つは、企業規模の問題もあり、どこまで任せるかにもよりますが、短期的でもいいのでトライアルで外部の力を使ってみる。選択は難しいと思いますが、能力の高い若手のデザイナーはたくさんいます。例えば大阪デザインセンターの場合は、多様なタイプのデザイナーが下部組織としてありますので、そういう点では相談に乗ることができると思います。純潔主義ではなく、外部の力を活用することも考えたほうがいいような気がします。

塾生 B：短期的な課題は４つあります。デザインマネジメントに対して的を射ているか、自信はありませんが、短期的な課題は議論と決定です。議論の方法としていろんな人が集まって話し合う。それとは別に、決定の場合は決定だということが明確になっているべきです。それと責任部署の最適化が必要だと感じています。参加メンバーもやるべきだと感じているので下準備をしているところです。

まずいのは、他人事という感じが強いです。分散するからですが、何が原因しているのか。社員、もしくはユーザーの存在を認めるところから始めなければならない。これが短期的な課題です。

センスについてですが、いろんな人が途中から軽い気持ちでやるので、それが芸術作品なのか、実用的なものなのか、頭の痛い課題があります。

基本的に誰のための仕事なのか。ここは最近、持ちつつあるのではないか。ノコギリがあるからユーザーがいるのか。ユーザーがいるからノコギリがあるのか。どちらが先かという話ですが、落ち着いて考えるべきで、このあたりが短期的な課題になります。

長期的な課題を考えたときに、デザインとはいったい何か。堂々巡りになりますが、見た目がよければいいのか。自己満足なのか。デザインという言葉を使った者勝ちなのか。そういうきらいが弊社に関してはありますので、長期的なスパンで整理をしていかなければと思っているところです。

私の口から言いにくいのは、会社が存在するのはどういうことか。わからないからいけないのか。それとも、つくってあげているから使え、ノコギリだからわかるだろう。それも一理ありますが、現状では再認識する必要があるのではないか。うまくいっているときはいいですが、うまくいかないときは、なぜうまくいかないのか。それをないがしろにしがちなので、謙虚に物事を考える必要があります。これが長期的な課題です。

解決のためには、企業としての方向性とビジョンを明確に示し、社員と経営者がお互いを理解し合って支え合う関係を築くことが必要です。人任せや人のせいにしてしまうところがあるので、そうならないように社員が仕事を楽しめる風土づくりが必要です。

これは与えられるものではないのでつくっていくことになると思います。そのために重要なのは、ユーザーの特徴を正しく理解することです。時代も変わり、使う人も変わっています。それに対して、昔はこうだったというのではなく、正しく向き合うことが大事だと同世代の人間とも話をしています。

個人としては、解決策か課題かというところですが、協力者を増やしながら与えられたエリアで実績をつくるのみで、伝える力を強化すべきというよりも、そのためには少なくとも相手のことを理解するというスタンスが自分に必要だと思います。

坂下：３点ほどポイントがあると思います。１点目は、以前から B さんの会社は他分野に色気を出さずにノコギリに徹しているところは評価できます。つくろうと思えばどんな刃物でもつくれます。そういうスケベ心は出さずに、わき目もふらずに重点集中で、見事だと思っています。この姿勢は、もう少し規模が大きくなるまでは守っていただきたい。それで強くなっていけると思います。

例えば愛用者カードなど、実際の使用者と会社がコミュニケーションをとれるシステムはないのですか。

塾生 B：ありますが、きまぐれです。

坂下：そのときの思いつきですか。

塾生 B：必要ではないことに力を入れているときがあります。現場に行くと勘違いしている部分が多いことが見えてきます。それを私が体験して伝えても私というフィルターがかかるので、どうすればいろんな人に伝えてもらえるか。

坂下：エンドユーザーも大切ですが、販売店などネットワークがあります。営業からの意見を吸い上げるシステムはあるのですか。

塾生 B：微妙です。営業もフィルターをかけてきます。お互いに信頼関係を築くのが難しい状況なので、直接出向きます。

坂下：開発チームが直接出向くことです。

企画会議のデザイン決定の段階で営業がいろいろ言うので、私はこういう発言をしていました。営業の言うことはイエスタデーニュースペーパー、昨日の新聞です。営業は今あれば売れるものしか言いません。しかし、われわれは、新製品の企画が決定しても６カ月先、１年先でないと商品はできません。今すぐ売りたいものはわかりましたが、半年先、１年先の市場はどうなるのか。その市場で何が売れるのか。それを的確に言ってくれない限り、昨日の新聞を見ても意味がないと言って、営業の意見は聞きませんでした。

営業が売りやすいものや欲しいものと、お客さ

んの欲しいものとは期間的にズレがあります。従って、直接ユーザー情報を手に入れる方法を考えたほうがいいのかもしれません。

もう一つ、貴社は、規模の割に部門別に縦割りになっていて、「隣は何をする人ぞ」という感じを受けます。専門部門で固まったほうが楽なので、そうなりがちです。

すべて大部屋にすればいいというわけではありませんが、有名なクライスラーが再建するときに効果が上がった方法は、設計や経理、企画、技術など、従来は部門別に分かれていた部署を講堂のような大きな部屋に詰め込みました。

そうすると、例えば休憩のときや、移動をするときに、他部門で気軽に立ち止まってお互いにコミュニケーションができる。そんなことを考えていたのかということで、同じ場所で多くの人がダイレクトにコミュニケーションができます。

大きな部屋にする必要はありませんが、心理的に閉じこもるのではなくて、経理の人がデザインについて意見を述べてもいいわけです。経理は専門的な能力が高いですが、良いアイデアを持っている人も居るはずです。お互いに理解して、縦の壁を取り払う方法を考えたほうがいいと思います。

塾生 C（代理）：短期の課題は、この 10 年間、設定していたフェーズを達成したので、次のサプライズは何かということをデザインチームでは考えています。

達成したフェーズ１として、会社の中でデザインを根づかせること。フェーズ２は、堀場という会社の中にインハウスのデザインチームをつくること。フェーズ３は、複数年、外部のデザイン賞を連続で取得し、第三者からの評価を得ること。フェーズ４は、デザイン界において弊社のデザインチームを認知させることです。

フェーズ１は、デザインチームを立ち上げた 10 年前は、社内では、デザインチームはいらない、ＢtoＢの世界に製品デザインは不要だという意見が多く、価格とスペックで買われる市場であるという声が多くありました。ただ、この 10 年間、基本的にすべての製品にデザインが必要であることを、デザインチームが率先してやっていくことで、会社の中でも認知が上がってきました。

フェーズ２は、デザインチームをつくるところにおいて、2006 年から計画的にプロダクトやグラフィックができる社員を数名、現在は３名いますが、着実にアウトプットできるデザイナーを社員として置くことができました。

フェーズ３は、複数年、外部デザイン賞を受賞するところにおいて、2009 年から５年連続で８件のグッドデザイン賞を受賞したことにより、社内のデザインに対する考えが変わり、関係部署と連携がとれてよくなってきています。そういったことを踏まえて、インハウスのデザインチームが確立されたことが証明できたのではないか。

フェーズ４として、デザイン界に弊社のデザインチームを認知させることにおいても、社外での活動としてＪＩＤＡ（日本インダストリアルデザイナー協会）のイベントへの参加や、グッドデザイン賞の審査会に対しての意見交換会などを開いてきました。

それを達成してしまったゆえに、次のサプライズとして何をすべきかが課題です。今後も外部のデザイン賞を受賞することは可能で、続けているゆえに社内としても受賞していかなければならない。これも課題ではありますが、受賞自体が目的ではないので、インハウスデザインチームとしての次のサプライズを目指し、社内での評価・存在感を構築できるものは何かを考えることが課題です。

解決案としては、これまで商品群として親和性に考慮して製品デザインを進めることを優先して

いましたが、デザインガイドラインを社内で構築し、一定のレベルをそろえた商品を考えていく必要があり、明文化することによってデザインに対する社内の開発設計者などの理解をさらに深めて、効率的な製品開発に結びつける時期ではないかと考えています。

長期的に解決すべき課題としては、デザインのバジェット（予算）というところで、インハウスデザインチームとしてのＲＯＩ（投資利益率）およびブランド価値向上の観点から、デザイナーの陣容拡大、デザイン費用などの投資の獲得と、その効果表現が課題であると思っています。

デザインチームの位置づけとして、インハウスの利点として、コストや設計、つくりやすさなど、外部デザイナーよりもより親身になって開発できる点はとても重要なことですが、それに留意しすぎて平凡なデザイン、凡庸でありきたりなデザインになってしまいがちなので、そういったバランスも今後はとっていく必要があると感じているところです。

解決策としては、ＢtoＢ企業におけるデザインの重要性・必要性の定義を明確にし、単に見た目のデザインではなく、性能や機能をそのままデザインとして具現化することが必要であると考えています。そのためには、デザインがどのような効果をつくりだし、機能などを見せてアピールできるかなどを経営層に理解させる必要があると思っています。

そのため、デザインチームはガイドラインを明確に社内で共有し、バジェット獲得やよりよいチームづくりにつなげる必要があり、経営資源としてのデザインチームをつくる必要があると考えています。

坂下：筋道を立てて、計画を立てておられます。それはいいことだと思いますが、２点ほど気になりました。確かにグッドデザインを連続で受賞されたのは素晴らしいことですが、受賞したことによって社内での評価、表彰はないのですか。

塾生 C：表彰はありませんが、社内に配布される社内報や社内のイントラネットで紹介してくれます。

坂下：まずは社内の啓蒙から始めることが大切です。良いことですから遠慮をしないで、明確に主張すべきです。

ＢtoＢだからと、それを逃げ口上にするのではなくて、私に言わせれば、エンドユーザー向けの商品を扱っている企業はエンドユーザーの声が取れない。先週のダイハツさんでも、苦労して実際のユーザーの声を聞き取って反映しています。

ＢtoＢであれば、そんな大げさなことをしなくても、相手はわかっているわけです。デザインチームが出向いて相手企業のデザインに対する評価を聞き取る。そういう地道な努力をすれば社内で強く言えます。相手先の企業はデザインを評価してくれています。それを計画的にやれば、それがデザインチームの武器になると思います。そういう戦略をとればいいと思います。

例えばダイハツさんに排ガスの検定装置を納めらいるのであれば、石崎さんと顔見知りになったわけですから、あの方にもコミュニケーションをとってもらって直接ユーザーの声を聞いてみるなど、やり方はあると思います。

塾生 C：営業さんに行きたいと伝えても行けないことが多くて、開発者として直接行けるような関係づくりをすべきだと思っています。

坂下：例えば、相手企業との打ち合わせのときにデザイン部門が営業に同行することはないのです

か。

塾生 C：最近は増えてきました。

坂下：そういう機会を増やして、営業を通してではなくデザイン部門が直接ユーザーの声を聞くことです。最初はしんどいかもしれませんが、それがデザインチームの武器になります。そういう努力をされたほうがいいと思います。

国内のグッドデザインは成果を収めたので、ｉＦやレッドドットなど海外のデザイン賞も狙うことです。海外のデザイン賞はエンドユーザー向けの商品ではない分野を高く評価してくれます。

塾生 C：ユーザーとしては海外のお客さまも多いです。

坂下：多いと思いますので、次のステップとしてそれを考えてはどうですか。では次の方お願いします。

塾生 D：参考になると思いながら聞かせていただきました。

まず短期の課題ですが、現状、硬直化しているところがあるので、それを活性化したいと思っています。課題をいただいて社内で話し合いの場を持ちました。以前、先生の講義で、企業デザイン部門におけるデザインマネジメントとして６つほど出していただいた項目と突き合わせながら、現状の課題について話し合いました。

短期的な課題である硬直化については３点ほど考えがあります。１点目は情報を共有することです。専門化して「隣は何をする人ぞ」というところがあるので、情報を共有できる場を積極的に設け、ミーティングなどの場でお互いのコミュニケーションの活性化していく。

２点目は流動化です。人事的な流動化というお話がありましたが、さすがに人事となると会社としても大きいので、まずはグループ内で担当する製品分野を流動化していきたい。例えば、興味のある分野は手を挙げられるような風土づくりを進めていきたいと思っています。

３点目は研修の場を設ける。学習、勉強会のようなものですが、これを設けようという話が出ました。デザイナーとして、会社が専門としている分野以外にも幅広く興味を持つべきだという考えは一致していますので、何かしらのテーマを設けて月に１回でも勉強会を行っていくべきではないか。そういうことに取り組んで、硬直化している現状の空気を活性化させていくのが短期的な課題です。

長期的な課題は、デザインの方向性、デザインの方法論が定まっていないのが現状の課題だと思っています。仕事が専門化しています。属人的に仕事がこなされてここまでやってこられたところがあり、会社のデザイン組織としての方向性が定まっていないので、これを改善したいと考えています。

これも先ほどの６つの項目と突き合わせて考えましたが、１点目は目標を設定する。目標がないという状況でここまでやってきました。共有はもちろんですが、まずは目標を設定する必要があります。もちろん短期的には設定していますが、長期的に見直しもしながら皆で同じ方向を向いていこうという話をしました。

２点目として、デザインをしていく上で取り入れたいのは外部の導入です。メンバーにもそういう意思がありますが、いかんせん、会社からＯＫが出るかという話がありましたので、方策として、まずは低予算で前例というか、実績をつくるという方向で考えています。

３点目は、デザインマインドの向上につながり

ますが、賛同者を増やしていく。開発系の会社なのでデザインに対する理解が浸透していないところもあるので、社内のホームページでデザイン活動を月１回か２回、報告していく。

ユーザビリティのテストをしています。製品の良い点と悪い点を検証しようという取り組みを始めていますので、そういう取り組みを行っている事実を社内に広めることによって、デザインに興味を持ってもらいたいと思っています。

企業として解決すべき課題です。１点目は、デザイングループとして目標がないと言いましたが、会社も持っていないと感じています。そもそも開発する製品は誰のためのものか、何のためなのか。それを明確にしなければいけないと感じています。

２点目は、デザインの重要性を理解してもらうことです。これは会社の課題というよりも、デザインの現場をわかってもらえる工夫がどれだけできるか、ということなので個人の課題にもつながってきますが、ボトムアップでどこまで社内を巻き込んでいけるか、というところだと思っています。

短期的には取り組んでいますが、長期的には社内をそういう風土にしてデザインを盛り上げていくことだと思っています。そこに個人としていかに取り組んでいくか。

ダイハツのお話でもありましたが、デザインの意思決定の仕方。最後は製品を出してなんぼというところがありますので、よいデザインをしたいのですが、営業の意見があり、開発の意見があり、コストがあり、やっているうちにもみくちゃになってしまうところがあります。

デザインの効率を上げていくためにも、現状の意思決定の方法ではいけないと思っています。目標にしているのは、ダイハツさんのように、意思決定のできる経営層と近いところでフラットな話をして決めていくのが理想ではありますが、そこにどれだけ近づけるかということだと思います。

坂下：社内のトップマネジメントの中で、デザイナーやデザイン部門の理解者になってくれる人を早く見つけることです。石崎さんも長年苦労されました。横やりを入れる人は沢山いますが、この人を説得すればトップにも繋がるという人を見つけることです。

一人では無理なので、二人か三人、デザイナーやデザイン部門の味方になってくれる人を早く見つけることです。そしてデザイン部門の情報を公開してできるだけ近づいていく。あるいは仲良くなる。いろんなやり方があると思います。

お堅い人の中にも個人的にデザインに関心を持っている人がいるはずです。あなたのポジションからいえば、役員に対してズケズケとものを言うのは難しいかもしれませんが、トップマネジメントグループの中で味方を早く見つけだし、その人に力になってもらうことです。自分たちにはできなくても、その人を通じて上を説得してもらうとうまくいきます。そういうポジションの人をいかに獲得するか。それによってずいぶん力が変わってくると思います。

昔と違って最近は、イントラネットなど、社内のコミュニケーションをとる方法はいろいろあります。私が責任者になったときに最初に手をつけたのは、小さな冊子ですが、ガリ版刷りで社内限定のデザインニュースをつくりました。10 ページ程度の冊子にデザイン開発の意図を載せ、役員や、事業部長クラス全員に配布しました。

選任の担当を決め、毎月１回発行しました。途中でやめてはダメ、苦しくても継続しなければいけない。そのうちに、デザインニュースでこういう記事を読んだなど、少しずつ反響が出てきました。

今でも毎号の巻頭言のコピーを残しています。

忙しかったのですが、何とかがんばって書きました。
エッセーもあれば、海外出張のときに見つけたエピソードなども含めて書いてきました。デザイン部門が何を考えているか、知ってもらうという方法です。

C さんが言われているように、イントラネットを使ってグッドデザイン賞を受賞したことを社内の人に知ってもらうということも必要でしょう。

３年前にここに参加していた明電舎の方は、社内への情報発信力を高めたことにより、今まで縁のなかった部門から仕事を頼まれるようになって、頼りになるとわかってもらえるようになったと言われていました。

たとえわずかなことでも、自分たちが取り組んでいることや実績を社内に認知してもらわないと力になってもらえないので、そのための努力をすべきだと思います。

一通り終わりました。今まで傍聴者の皆さんには時間がなかったこともあって参加してもらえなかったのですが、これまでの講義も含めて意見や質問がありましたら挙手してご発言いただきます。

質疑応答

傍聴者Ａ：デザインマネジメントとは関係ないですが、よいデザイン＝売れるデザインではないということは、よいデザインとは何なのか。

坂下：今は売れなくてもこれから売れる可能性が大きいと理解しています。よいデザインは売れます。よいデザインは売れないというのは負け犬の発想です。よいデザインだから売れます。売れないのは良いデザインでは無いからです。私はそう信じています。努力して売れるようにすることです。

傍聴者Ｂ：経営や社内の中にデザインマネジメントをどう組み込んでいくのか。皆さまの課題や問題を聞いて自分の立場に置き換えて考えたときに、難しいというのが正直な感想です。

坂下：全部やろうとするから難しいのです。着実に一歩ずつ小さいことから始めればよくて、難しく考えない。今日よりは明日、明日よりも明後日、少しずつでもよいデザインを企業の中でつくり、それを企業に認めてもらう。それが、いずれは企業の戦力になっていきます。勇気もいりますが、後退せずに着実に積み重ねていくことが大切です。

傍聴者Ｃ：質問ではありませんが、先週のダイハツの石崎さんは、インドネシア向けの車の開発に向けて、車の形だけではなくてマーケティングを行い、インドネシアのどこをマーケットにするかを細かく分析して、住んでいる人々の声を集めて、それをもとに車のデザインに取りかかる。それまでの道のりは長かったと思いますが、そういう段階をきちんと踏まれたから、最終的に出来上がったものがインドネシアの人たちに受け入れられるのだと思いました。

傍聴者Ｄ：デザインの勉強を始めたばかりで、今は営業をしています。これからはデザイナーにも営業力やコミュニケーション力が必要になるというお話がありましたが、営業マンの視点に立った場合に、営業マンにも、クリエイティブな仕事においてデザインの資質やセンス、感性は必要になってきますか。

坂下：もちろんです。デザインがわかる営業マンになればもっと力強くなります。営業マンは、自社の商品だけではなく、第一線で様々なものをマーケットに広めていく役割があります。そのとき

にデザインを理解しているか理解していないか。相手に説明できるかどうかで、あなたの力が変わってくると思います。これからもデザインに関する勉強をされて、知識を身につけてあなたの力にしてください。

傍聴者Ｅ：デザインマネジメントという言葉を最初に聞いたときに、デザインとマネジメントを一緒に考えていくということがよくわかりませんでした。皆さんの話を聞いて、私はデザインをしているだけという感じですが、どうすれば売れるか、どうすれば売り上げにつながるかなど、デザイン以外のことを考えていくことが大事で、デザインをするだけではダメだと痛感しました。

坂下：絵を描いたり、形をつくったりするだけがデザインではなくて、全部がデザインです。私の究極の目標は商品のデザインだけではなく、シャープが素晴らしい会社だと思われるように企業全体をデザインしていくことでした。100%できたとは言いませんが、それが最大の目標でした。商品のデザインも重要な要素ですが、決してそれだけではない。デザイナーは幅広くこなしていかないと本物のデザイナーにはなれないと思います。

傍聴者Ｆ：私は学校の広報デザインをしていますが、デザインをしているのは私だけです。上司もデザインのことを勉強した人ではないので、デザインを任されるときに明確な指示がありません。どういう方向性で広報していくか、イメージがバラバラなので困っています。こういう感じでつくればいいのかと勝手にイメージして出しても、決定する側も明確なイメージがないようで、いつもあいまいで終わってしまいます。

皆さんの課題を聞いていて似たようなところがあると感じたので、皆さんが課題をどのようにクリアしていかれるのか、今後、参考にしていきたいと思いました。

坂下：企業の中では、学校も一つの企業ですから、デザインをするのは最後の段階です。デザインに着手する前に、コンセプトをどのように伝えるかを決めることからスタートしないと、それをあいまいにしたままではよいデザインはできません。大変でしょうが、上司にそれを理解してもらい、まずは誰にどのように伝えるかを論議してからスタートすることです。わからないまま仕事をしていたら無駄になります。

傍聴者Ｇ：私は今まで商品を売れるようにデザインするのは、今の市場を調査してユーザーが求めているユーザーニーズに応えることだと思っていましたが、前に坂下先生がおっしゃっていたソーシャルニーズ、こちら側から新しい切り口になるようなデザイン、価値観を変えてしまうようなデザインが提供できれば、デザイン冥利に尽きると思いました。それはどういうものか、漠然と考えています。

坂下：ユーザーニーズを聞くのは大切ですが、答えをもらっても今の段階で欲しているものです。これからデザインしていくのですから、半年先、

１年先にそのユーザーニーズがどのように変化していくか、そこまで見通しを立てる先見性がデザイナーには求められます。言われたとおりつくっていたら後の祭り、昨日あればよかったということにしかなりません。

どこまで先見性を持てるか。世の中は変化していきます。その変化を的確に見抜く力がデザイナーにとって大切です。もちろん聞くのは大切ですが、それをうのみにしない。それがどう変化していくかまで考えることが必要です。

傍聴者Ｈ：デザインは問題解決をするものだと思っていますが、デザインとデザインマネジメントの違いはよくわかっていません。

坂下：良いデザインを継続的に創出するための具体的な計画を立て、着実に実行してゆくことがデザインマネジメントです。狭い範囲のデザインではなくて、企業とのかかわり、ユーザーとのかかわり、マーケットとのかかわり、それらを総合的に判断した上でデザインをしていくのが本来のデザインマネジメントです。

狭い範囲のデザインではなく、そのデザインがどのように企業経営に貢献できるか。世の中の役に立つか。どのような効用が現れるか。そういうところまで総合的に考えてデザインをしていくのがトータルなデザインマネジメントです。

デザインは問題解決をするものというのは、そのとおりです。狭い範囲で考えてしまうと、それだけの範囲の解決で終わってしまいます。デザインの対象を広げ、社会全般をとらえた上で全般的な問題を解決するためにデザインという仕事があるというように、方向性を広げていただければと思います。

一通り終わりましたので、これからフリーディスカッションに移ります。テーマは決めないので、お互いに補足したいことや他の企業にお聞きになりたいことがあればご発言していただければと思います。A さんに興味があります。例えば中・長期的には業容、業種を広げる。最近は若い女性でも家の中でお香をたいたりしています。宗教的と言われましたが、宗教的なところだけに頼っているとマーケットは広がらない。当然、人口も減っていきます。日本の家庭の仏壇の所有率は何パーセントか、ご存じですか。

塾生 A：最近は、仏壇といっても様々で、旧来からの仏壇もあれば、家具調の仏壇もあります。普及はしています。100%とは言いませんが、90 何パーセント、各家庭に仏壇はあります。マンションではありません。マンション用の仏壇もありますが、そこまでしてというところがあって、昔の日本人の考え方と違います。

線香は仏壇にお供えするもので、そこで消費が生まれます。仏壇がないことには線香そのものが存在しない。そういう意味で、どれだけ仏壇があるかという質問をされたのだと思います。

違う分野は、考えていないわけではありませんが、市場の絡みがあってすぐにできることではありません。現状では、業種にもよりますが、売り上げ拡大に重きを置かれるところが多いと思います。弊社は違って、売り上げ維持です。例えば、今日、数百億のお金が入ってくるよりも、100 年後に存在する企業でありたい。もちろん売り上げは大事ですが、息長く続けていきたい。伝統的なものを守るという意味もあるので、売り上げのためのデザインではないと感じています。

お香という一つのくくりでは、いろんな方向性で物事が考えられますが、ブランドイメージを崩さないということも考えなければいけない。単に市場があるからといって手を出してもよいのか。確かに一時的には売り上げを維持することはでき

るでしょうが、はたしてそれでよいのか。そういうことも考えていくべきだと思っています。他の分野に出ることは私も考えています。ただ、他の分野に出てもよいかどうか、もう少し考えたいと思っています。

坂下：私の家には仏壇はありません。そそのかすわけではありませんが、貴社名で他の商品を扱うのは無理なので、将来は別ブランド、そういう展開も可能ではないか。お話を聞いていると守りに徹しています。守っていくのはもちろん大切ですが、しっかりと守りながら攻める方法。無責任な言い方かもしれませんが、楽しみです。

塾生：お線香に限ったことではありませんが、ストーリーづくりが大切ではないか。お線香にしてもお香にしても、パッケージは別にして、それ自体で差別化するのは難しいところがあります。私の家には仏壇があります。親戚の家にもあるので、線香を買っていますが、買うときは値段やパッケージで選んでいると思います。そうなったときに、明らかに他の線香と比べてずば抜けているのであれば別ですが、そうでなければ、うちの線香は職人がこうしてつくっていますというバックのストーリーが必要ではないかという気がしました。

塾生 A：一つは高級感です。何が強いかというところです。例えばランチェスター戦略でいうと、弱者が強者に勝つためには、大手にはない強みを持つ必要があります。それが高級感や販路です。百貨店や専門店に限っています。スーパーで売るようになると総崩れになってしまいます。ここを今は守っています。

坂下：それは賢いやり方です。自分からレベルを落とすことはない。あえて別ブランドで取っていくという戦略もあります。商品は違いますが、Bさんの会社と似ているところがあります。

塾生 A：ホームセンターで売っていると聞いたので、近くにあるロイヤルホームセンターに行きました。ご自身で値段が高いと言われて、実際見てみるとなるほど、と思いました。高い理由があります。性能がよいから高い。付加価値のブランドというか、それがあるのが強みだと思います。

坂下：実際使ってみると切れ味もよくて狭い場所でも収納できます。

塾生 D：B さんにお伺いしたいのですが、なぜ高く売れるのか、製品を知らないので教えていただきたい。

塾生 B：最初から高かったわけではありません。この業界は金物問屋に納めて問屋さんが全国の販売店に卸します。

昔は問屋さんが強くて、流通を持っていて値段をつけることができて、商品を紹介する力があります。問屋さんが強くて、金物をつくっている小さな会社は、決められた値段で決められた数をつくって問屋さんに納めていました。そこから脱却したわけです。

高く売ろうと剪定に特化しました。ノコギリをつくっていますが意地でつくっているだけで、メインは剪定です。よかったのは、剪定に絞ったので土木の建築工法が変わっても大きな影響は受けません。チェーンソーよりも早く切れる場合があって、使えないところでも使える。

戦略的にはよかったと思います。その中で、よく切れるということが認知されて、ブランドをつくることができて高い値段でも売れるようになりました。脱却の機会にうまく乗れたのが高く売れ

るようになった要因だと思います。

今は逆にしんどいところもあります。昔は金物店に入れていましたが、今はホームセンターなので、インターネットで価格が出ます。安いものもたくさんあります。そうなってきたときに難しいところもありますが、よく切れて切り口がきれいで使いやすい、見た目も格好よくて使っていて楽しいと評価してもらえます。高く売らせてもらっているのは、期待感を持ってくれているのが一つの要因ではないか。

坂下：これからマーケットは広がると思います。庭が 30 坪ほどあって、植木屋さんに頼むと午前中の３時間、電動のこぎりで強引に刈るだけで、この木はどのように生育するか、気象条件との関係はどうか等々、木のことは考えない。それで結構高いので、近所の方々も努力して自分で手入れをされています。そうなるといい工具が欲しい。そういうユーザーがこれから増えてきます。そういう人たちに対して広報・宣伝戦略、時代の変化に対応する方法を考えたほうがいいと思います。

それと、今は問題ないかもしれませんが、そのうちに社名とブランド名が相反していく。どちらがメインなのか。

塾生 B：すでにそうなっています。

坂下：経営戦略としてのデシジョンがいると思います。シャープは、早川電気工業という社名で商品はシャープ、これでずいぶん苦労しました。創業者の早川徳次さんが、いつまでも私個人の名前を企業名にしていたのでは海外の市場で勝てるはずがない。幸いブランドがシャープだったので、これなら通用すると社名とブランドを合わせよう。この英断があったのでうまくいきました。松下幸之助さんは、あれだけ偉い人でも最後まで自分の名前にこだわった。ナショナルブランドから今はパナソニックになりましたが、あれでずいぶん機会損失しています。

C さんのところは、商品ブランドは社名だけですか。

塾生 C：会社名をつけている製品もあり、一部の製品にはブランド名があります。水質系の総合ブランドがあります。ここ３年でできたもので、ブランド名があるだけで、認知としては堀場の水質系という形で、まだブランドを育てられていない部分があります。社内でもブランドの認知度は低いので、そのブランド名で製品を出し続けるのか、これからの課題でもあります。

坂下：気をつけないと、愛称がひとり歩きして企業から分離していきます。例えば液晶テレビであれば､シャープというブランドとは別に AQUOS、ソニーの BRAVIA、愛称がひとり歩きして企業名と分離していきます。自動車業界がそうです。トヨタでも多くのブランドがあります。今はブランド名と企業名が一致しているようですが、ひとり歩きしていくような気がします。

愛称は、宣伝戦略上は効用がある場合もありますが、堀場という名前が商品のブランドとして定着しているのか。ひとり歩きをしてからでは大変なので、今から考えておくべきだと思います。今までの考え方であれば、デザイン部門の仕事ではないかもしれませんが、そこまで手を広げて考えていくのもデザイン部門の仕事だということで進めていかれたほうがいいと思います。

塾生 D：C さんに質問ですが、貴社のデザインマネジメントは、C さん（受講生）がメインでされていると思いますが、計画的に取り組めて素晴らしい成果を上げています。次の課題も真剣に考え

ている。私からするとうらやましいところもありますが、デザイン部門は 10 名ですか。

塾生 C：そうです。

塾生 D：うちも 10 名で、それは私が入社した年ですが、これだけ差が出ています。デザインをしていく中で、デザインのメンバーで共有していることや目的、守るべき約束などがあれば、お伺い出来ればと思います。

塾生 C：デザインチームの中で特に目標はありません。

坂下：デザイナー同士で頻繁にグループミーティングを行っているのですか。

塾生 C：デザインチームの中では毎週ミーティングを設けています。自動車計測の装置であったり、医療系であったり、それぞれ担当によって違いますが、担当している製品のプロジェクトの進捗を上司や他の部署の人にも報告しています。それをチーム内でも共有しています。

例えば製品に対してコーポレートカラーを決めますが、それぞれのデザイナーによってパーツごとに色の組み合わせが変わってきます。それに対して全員が、この色はおかしいなど、シリーズとして今まで共通でつくっていたデザインに対して新しい製品が合っているかどうか、共有できるので、ミーティングを設けて議論しています。困ったことがあれば相談もしています。

坂下：あえてデザイン部門内のコミュニケーションについて質問しましたが、C さんの会社はエンドユーザー向けの商品ではないので、難しいのは、一人ひとりのデザイナーが、相手企業と密着すればするほど相手企業のためにデザインしているという意識が強くなって、肝心の帰属している会社が薄くなっていく可能性があります。

それぞれの担当のデザイナーが、貴社のデザインチームですが、ユーザーの力が強くなって、デザイナー同士の間で、そんなことを他のデザイナーに言われなくても私は△△という企業のために仕事をしているということになってしまうと、会社デザインというベーシックなところがなくなっていきます。

相手のために仕事をするのは大事ですが、貴社企業がそれぞれの商品をつくって各企業に提供しているわけですから、チーム内で普段からディスカッションをして情報を共有化する。こういうデザインをしてこういう評価があったら、その情報を他のメンバーも共有できる。そういう仕組みを確立されたほうが、一人の力よりも複数の人の力のほうが強くなります。今は計画的におやりになっているので、それを着実におやりになればもっとよくなると思います。

D さんは次の 10 年を目指して中・長期戦略、できることとできないことがありますが、少なくとも計画を立てる。何年までにこれを実現したい。それを内だけに収めておくのではなくて、社内の他の部門の人にも示して理解を得る。着実なステップを踏んでいけば成果が上がると思います。

文責　　財団法人大阪デザインセンター

デザインマネジメントフォーラム

日時：平成 25 年 11 月 14 日（木）14：00～16：00
場所：大阪産業創造館　研修室

司会：ただいまから、デザインマネジメントフォーラムを開催いたします。大阪デザインセンターは、50 年ほど前に大阪府、大阪市、近畿経済産業局、地元の経済界によって設立された団体で、様々な事業を行っています。

産業デザインの振興を目的として、デザイン相談・デザインビジネスマッチング、デザイン人材の育成、デザイン情報の収集・発信・交流、この３本の柱で事業を行っています。

最近は特にデザイナーの人材育成に力を入れています。人材育成事業の中にも複数の事業があり、デザイン専門学校生や大学生のためのインターンシップ事業、中堅デザイナーの再教育のための「co－design」、管理職クラスのデザイナーの戦略的な活用を目指す「デザインマネジメント研究会」があります。

本日のマネジメントフォーラムはデザインマネジメント研究会の成果発表の場になります。この研究会の目的は、企業はよい商品をつくるだけではなく商品企画や販売、マーケティングまで全体的なプロデュースが必要になります。ブランドを意識してマネジメントができる人材は、実は不足しているのが現状です。

プロジェクト全体を大きな課題としてとらえ、問題解決のノウハウを持つデザインの手法を活用し、商品展開や事業展開など、製品の付加価値を高めて差別化を図る。企業経営の中でデザインを戦略的に活用してデザイン経営の実践を図る人材を育成するために、デザインマネジメント研究会を開催しています。

また、目的に合わせて、各企業の経営幹部の方々にも、デザインマネジメントの重要性について、さらに認識を深めていただきたいという思いを持っています。

過去、この研究会は、平成 16 年度、18 年度、そして平成 21 年度から毎年開催しています。今年も 10 月から 11 月まで継続して講義を開催しています。

本日のフォーラムでは、昨年のデザインマネジメント研究会の受講生の中から３名の方においでいただきまして、この１年間の実践報告などを発表していただいて、皆さんと議論を深めていただきたいと存じます。

それでは、議事を進行してまいりたいと思います。大阪デザインセンターの前理事長で現在はアドバイザーを務めていただいている坂下清さまにマネジメント研究会の塾長をお願いしています。坂下塾長より、オープニングメッセージということで、お話をいただきます。

坂下：本日は昨年度の受講者３名にパネリストとしてご参加いただきました。研究会を受講後、企業での１年間の効果、成果を報告していただき、その成果をもとにそれぞれの立場でパネルディスカッションという形で議論を深めていきたいと考えています。

学生の方々は歴史的な展開はよくご存じですが、19 世紀の半ばにイギリスのウイリアム・モリスを発祥とする近代デザインがスタートして 150 年余りになります。すでに 21 世紀に入って 10 年以上が経過しましたが、デザインを取り巻く環境は、幅が広くなったと同時に難しい局面を迎えていると感じています。

私自身が 60 年以上デザインの道で、いろんな形で参加をしてきました。それだけに、最近の急速な変化の中で新たな創造を深めるためには、デザイナーにとって今まで以上の努力が必要になると感じています。大阪デザインセンターでは、様々な研修の機会を設けながら、幅の広い有能なデザイナーとして生長していただけることを願っています。

従来はデザインによって付加価値、本来の価値以上のものを付け加えるという考え方が多数を占めていました。最近は単に付け加えるだけのデザインは必要ない。これだけ厳しい状況の中、環境問題や経済格差の問題など、様々な問題が各地で起こっています。各国の経済状況もアンバランスで、民族間紛争や貧富の差の拡大など、人間の知恵では簡単に解決できない問題が山積しているのが現在の状況ではないかと思います。

それだけにデザイナーの果たすべき役割、責任もますます深くなり、広くなっていると思います。単に価値を付け加えるような簡易なやり方では、これからのデザイナーは通用しない。むしろ本質的な価値、リアルバリューをクリエイティブの力で創造できるかどうかが問われる時代になっていると考えています。

本日は、研究会を終了されたお三方に成果を発表していただき、その成果をもとにパネルディスカッションを行います。その後、今年度の受講生や会場の方からご意見やご意見を伺い、この会を深い内容にしていきたいと思っています。

それでは、私の話はこれで切り上げて、パネリストの方々をご紹介させていただきます。岩崎隆さまは、株式会社ペーパーワールドの代表取締で、ダンボール材料を素材に包装分野のみならず他分野への展開を目指しています。デザイナーというよりも経営者の立場で、デザインを経営資源に活かすことについてご高説をいただけると思います。

中川正哉さんはホーザン株式会社にお勤めで、ホーザンは知る人ぞ知る機械工具の代表的なメーカーとして古くから名前の知られた企業ですが、中川さんは営業企画のチームリーダーとして企業イメージの向上という大きなテーマを持って受講されました。レポートを事前に拝見させていただきましたが、新しいコーポレートイメージをより明確にするための作業が着々と進んでいるように感じました。その点についてもご報告いただけると思います。

正木秀樹さんは、当デザインセンターの越田理事長が運営する株式会社コシダアートで、リーダーとして企業に対するデザインコンサルティング、その中でも特に取扱説明書の分野で能力を発揮しています。専門にしている人は少ないと思いますが、商品の説明責任、最近の食品の不祥事にもあるように、単に商品を置いているだけではユーザーにはわかっていただけない。使用者に商品を理解してもらうという点でデザインの力は有効だと思っています。その点についても、この 1 年間の成果をご報告いただければと思っています。

成果発表

株式会社ペーパーワールド　岩崎隆氏

岩崎：坂下塾長よりご紹介がありましたように、クリエイターでもデザイナーでもなく、一中小企業経営者という立場で昨年、勉強会に参加しました。デザインマネジメント研究会という名前と、

大企業であるシャープさんの経営陣であり、かつクリエイター、デザイナーでもある坂下塾長の話が直接お伺いできるということで参加させていただきました。

本日ご参加の皆さんの参考になる話ができるかどうかわかりませんが、将来は起業してデザイン事務所でも経営しようと考えている方がいれば、少しでも参考になればということでお話をさせていただきます。

簡単にわが社の概要をご案内します。株式会社ペーパーワールドは、創業は 1960 年で、大阪市中央区に本社があり、東京都千代田区に東京のオフィスがあります。株式会社ダンボール・ワンは石川県七尾市にあります。今年、台北に城東紙器股份有限公司という会社を設立しました。

会社の概要としては、家電メーカーのパッケージを製作する会社として大阪の東成区で創業しました。家電製品用の箱、ギフト用の高級箱、化粧品やチョコレートの箱もつくっています。現在も主力の仕事に変わりありませんが、ダンボール印刷、紙器、販売促進関連や店頭展示などで使用される什器展示台、店舗のＰＯＰ関係、紙やダンボール素材を加工したオリジナル商品づくりなど、構造設計から行っています。最近では、台湾に設立した会社も含め Web を活用したパッケージの通販にも力を入れています。

昨年、勉強させていただきましたが、課題だらけで、この１年間で大きな成果があったわけではありません。ただ、坂下塾長から教えていただいた中で、なるほどと感じたことがあり、企業経営に携わっている者として心に残っています。

「グッドデザインマネジメントを目指して」というタイトルでお話をいただいたときのことですが、企業経営とデザインマネジメントということで、企業経営の理念が明確に示されているか。企業が目指す方向、実現目標は明示されているか。それを社員が理解しているか。これが大事だと坂下塾長からお話をいただきました。

毎年「社員元気手帳」を発行しています。８月が決算月なので、勉強を受けてから内容的にも大幅に見直して、社員の理解度を高めるという意味で、社員全員でつくりあげました。

企業の経営理念が明確に示されているか。昔から大事にしてきたつもりなので、手帳の最初のページに目指す方向を書いています。社員の理解度が増すように、毎朝、全員で手帳を見ながら唱和しています。

まさに、何のために会社は存在するのかがベースにあるので、そこがしっかりしていないと意味がない。グッドデザインマネジメントができているかどうかは別にして、一企業として経営理念を明確に示すという点は何とかクリアできたと考えています。

次に、経営理念を全社員が理解し、実現目標として共有しているか。抽象的な表現は共通の理解を得ることは難しい。これを坂下塾長から教えていただきました。

企業理念を変更することはなく、われわれの経営理念は、「私たちは志高く夢を描き、お互いの幸福創造を実現します。私たちは新しい価値を創造し、人と社会の未来に貢献します」。これがわれわれの目指すべき目標、企業の目的であり、これを経営理念としています。

抽象的でわかりにくいという部分は、塾長から教えていただいたところと多少は外れるかもしれませんが、志高く夢を描くとはどういうことか。お互いの幸福創造とはどういうことか。

付加価値ではなくて本質的な価値を目指しなさいという話がありました。「新しい価値はデザインにあり」という標語を掲げていますが、新しい価値デザインの創造とはどういうことか。人と社会の未来に貢献するとはどういうことか。言葉の意

味も含めて解説を加え、手帳を通じて社員に理解してもらえるようにしています。その点では、多少なりとも塾長から教えていただいたとおりになっていると感じます。

企業経営とデザインその３として、中長期的な経営戦略、目標が策定されているか。成長計画にとどまらず挑戦目標が必要だとアドバイスをいただきました。

会社としての毎年の売上利益目標、個人の業務内容に即した目標は、基本的には１年の目標で、３年、５年計画は立てずに毎年の目標を確実に達成するようにしています。長いスパンで見ると現状はそこまで到達していませんが、売上高・経常利益率 10%アップを目指しています。

挑戦目標として、売上高は 50 億円ですが、2020 年には５億円の利益が出せる企業体質の会社を目指しています。私が言ったというよりも、社員の中からこういう言葉を発する人間が現れたので、ありがたいと思っています。全員で共有し、毎年の目標数字を追いかけているのが現状です。

トップダウン、ボトムアップのバランスがとれているか。トップのリーダーシップに対応するボトムのチャレンジシップが必要だ。

これは日々感じていることで、特に中小企業の場合は、経営者が言うばかりで「笛吹けど踊らず」という状況がありますが、ここも大きく変わりました。まずは、会社を複数のチームに分けてチーム別の採算制度を導入し、チームリーダーを中心に小さな会社、アメーバと呼んでいるところもありますが、それを取り入れてリーダーが権限を持って仕事をするようにしています。

次に３Ｓ活動です。一般的には４Ｓや５Ｓですが、当社では３Ｓ（整理・整頓・清掃）活動を徹底しており、これも自主的な活動になっています。塾長に教えていただく前から取り組んでいたことですが、この５年で社員が成長し、社長が言わなくても動いてくれる体質になりつつあると感じています。

次に、経営戦略の中でデザインの位置づけが明示されているか。数値目標は難しいが、企業のデザイン価値を高める意図を明確に示すこと。本来、デザインマネジメントで最も重要なところかもしれませんが、結局は一番の問題はここで、社長である私の一番の問題でもあると感じています。

塾長から「岩崎さんは考えすぎだ。課題が多すぎる。フォーカスして取り組むべきだ」とアドバイスをいただきました。この研究会に参加して、本来であれば企業としてのデザインマネジメントができなければいけないのですが、本来の部分が結果としてはできていない。これが正直な成果発表ではあります。

デザイン戦略として、わが社では「Everything Design」と言っていますが、すべてをデザインする。グラフィック的なデザインだけではなくて、例えば考え方や仕組み、システム、営業をデザインする。業務をデザインする。その中でも Web 販売を通じた事業とエコ事業に特化して伸ばしていく。わが社の登録商標になっている「エコオフィスリサイクルシステム」を主力の事業に育てることと、ダンボールの箱がスタートなのでダンボールに特化しようと考えています。

Web のプラットフォームを東南アジアに構築する。その最初の出だしとして親日的な国である台湾に進出して、台湾で Web の仕事を始めようということで、11 月 25 日に「ボックス・ワン」という新しいサイトを開くことが決まりました。

詳細については、まだお話しするような内容ではありませんが、今年になってから毎月 10 日間ほど台湾に行って仕事をしている中で、それなりに手応えを感じています。台湾だけではなくマレーシア、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピン等々、日本で培ったノウハウをそのままという

わけにはいきませんが、広げていけるのではないか。

しかも、東南アジアの各国はデザインという言葉に反応がよくて、日本のデザインということで門戸を開いてくれます。各国ともデザイン進行に関しては国レベルで、特に台湾は国が振興しているので、最近はレベルの高い方たちともお話をさせていただきました。これをさらに活用していきたいと考えています。

「ECORES（エコレス）」は、会社や工場から出た古紙を回収して、それを板紙やトイレットペーパーなどに再生して事業所に戻す、循環型のリサイクルシステムです。例えば大阪が本社のハート封筒さんでは、工場で出た古紙を回収して板紙に再生し、ハート封筒さんは名刺をつくっているので、名刺を入れる箱をわれわれが供給しています。

古紙を再生して自社の商品として使っていただくビジネスです。今年 12 月に東京で開催された日経新聞社主催のエコプロダクトショーでは、大手玩具メーカーさんの商品パッケージの古紙を一手に引き受けて、エコプロダクトで出されるパンフレット類その他はすべて、われわれが供給した板紙でつくりました。

大阪市では紙ゴミは焼却できないようになっています。紙のゴミをいかに活用するかということで、大きなビジネスに育てていきたいと考えています。

ダンボール素材の活用では、これは従来からやっていることですが、具体的に商品として出していこうと、11 月 6 日（水）から 12 日（火）まで高島屋で開催された「スタイリングエキスポ」に商品を展示していただきました。

これは大きな龍の形をした展示台、これは中国の上海で行われたスーパーの展示物で、ダンボール製の大きなクリスマスツリーです。家具であったり、文具であったり、ダンボール素材を活用した商品を世の中に出していきたいと思っています。

ここから歩いていける内久宝寺町に本社があり、本社のショールームはすべてダンボールでつくっています。ダンボールでも見応えのあるものができました。ダンボールでアールが表現できるので面白いものをつくったりしています。私からの報告は以上です。ありがとうございました。

ホーザン株式会社　中川正哉氏

中川：先ほど坂下塾長からもご紹介がありましたが、まずはホーザン株式会社から説明させていただきます。1946 年創業の工具メーカーで、ニッパーやペンチ、ハンダゴテなど、ホームセンターでの販売ではなく、シャープやパナソニック、ソニーなど、工場での組み立て作業で使用するプロ向けの工具を製造販売しています。創業時は自転車の工具を製造していたので、自転車好きの方は聞いたことがあるかもしれません。

私は営業企画チームに所属していて、カタログやチラシなどの紙媒体の制作や Web サイトの構築、営業企画なので商品の価格政策、営業戦略、営業指定の新製品づくり、ホーザンの製品を販売してくれる通販業者の営業も担当しています。

これがメインですが、メインの一つにＣＩ（コーポレートアイデンティティ）やデザインの統括管理も含まれています。いろいろある中の一つで、販促物や Web、パッケージのデザインを統括する部門の責任者をしています。

デザインマネジメント研究会に参加したのは、今日はデザインに携わる方や志す方が多く集まっているので、恥ずかしいところもありますが、ホーザンには社内にデザイナーが一人もいません。私もデザインの覚えはなくて、職務上やってくださいと突然言われて、どうすればよいかというところから始まりました。

ＣＩに関しても、マークはありますが、85年10月なのでバブルのころです。バブル期は日本中の多くの会社が社名をカタカナにした時代で、それに乗ってホーザンにしました。そのときにＣＩのデザインとルールができましたが、その後は続かずに、今も28年前の古びたルールブックをもとにＣＩの管理をしているという状況です。

シーラカンスのような28年前のルールが今でも使われていて、様々な特別ルールが歴代の担当者によって勝手に生み出され、ルールどおりにしているつもりでも、それはダメだと指摘されます。そういうことの繰り返しで、何をもとにして仕事をすればよいかがわからなくなり、経営とデザインの両方をされている坂下先生のお話しでヒントになることがあればと思い、デザインマネジメント研究会の門をたたきました。

怒られないために当たり障りのないＣＩ運営をせざるをえない状況で、これはおかしいということから取り組みを始めました。

これから成果発表に入りますが、私はデザイナーではなくて社内にはデザイナーがいません。そんな会社があるのかと思うかもしれませんが、私の知っている限り、世の中の小さい会社はほとんどそうだと思います。今日は恥をかくつもりでやってまいりましたが、世の中の多くの会社はこんなものだというところをつかんでいただければ、恥をかいた値打ちがあるかと思っていますので、お付き合いいただければと思います。

いきなり吉田先生の話から入りますが、「デザインとは価値の創造だ」と教えていただきました。デザインに携わってこなかった人間としては、デザインは付加価値、出来上がったものの表面に張り付けるのがデザインではないかと思っていました。ところがそうではなくて、企業や社会、文化をデザインして、そこに価値を持たせていく。そこまで考えていくのがデザインだと教えていただいて視野が広がりました。

さらに「モノの消費から生活文化の洗練に導く」という考え方と「便利で快適という貧しさ」、これは素晴らしいです。便利で快適は当たり前で、それを持つ意味、ありふれたものを持ちたいと思わせるものにしていく。それがデザインの力でできるはずだと熱く語っていただいて感銘を受けました。

なぜ感銘を受けたかというと、ホーザンという会社は、プロに使っていただく工具なので、格好よさではなくて、便利で快適を追い求めていれば絶対に売れるという文化が社内にあります。それに対して「便利で快適という貧しさ」、ホーザンの古株が聞くとイスから転げ落ちるようなことを教えていただきました。そうだと思う部分がこれまでの仕事を通してあったので、これを社内に広めて皆に理解してもらおうと決意しました。

人とモノの間にあるすべての要素がデザインであり、商品だけではなくて企業など、目に見えない価値を見えるようにしていくのがデザインである。情報・文化を発信できる。安いわりによいものではなく、持つことに喜びがある。そこに情報が含まれた商品をつくらなければいけない。会社もそうあらなければならない。そういうことを教えていただきました。

教えていただきましたが、会社自体が古くて、古いデザインのルールで、デザイナーもいません。商品の上に貼り付けるのがデザインだと思っている人たちに、会社や文化と言っても意味がわからないので、これを社内に浸透させるにはどうすればよいか。

そこで坂下塾長の話が参考になりました。デザインが生きるためには、会社組織はどうデザインされているべきか。形のあるものがデザインではなく、組織をデザインして、デザインされた組織でデザインが生きてくる。それを目指していくの

が研究会の主題ではなかったかと捉えています。

デザインの力を信じて組織に浸透させていく。商品の開発会議に出ますが、そこで担当者に、格好よさではなく、使いやすさだけでもなく、込めるものが必要と言っても意味がわからないので、まずは経営陣にデザインに対する考え方を変えてもらい、それがシャワー効果のように上から下に伝わり、自然に変わっていく。目の前の一人を説得して言い負かせば終わりではなくて、皆の中に芽生えて自然と形になってくるようなデザインへの理解でなければならない。

岩崎さんの話にもありましたが、まさに経営そのもので、方向性を決めて、決めた方向性を皆で共有しなければならない。これはデザイナーの仕事かもしれませんが、デザイナーではない人間の仕事でもあり、やりがいのある仕事だとこの研究会で学ばせていただきました。

具体的に何をしたか。研究会が始まったころは、わけのわからないＣＩのルールが嫌でした。ロゴの位置がおかしい、品番を入れろと、開発から文句を言われます。嫌な作業で、関門のように感じていたので、それを払しょくすることから始めました。

同時進行でルールを一から策定しなおすという話も始まっていました。デザイナーと契約して策定して終わりではないと思っていましたが、それだけではなくて、社員が会社を形成しているのだから、考え方をアップしていかないと意味がない。そこで、学校の授業のようですが、ＣＩとは何かという基本的なころから経営陣に説明していく。

「統一されたデザインイメージ」に固執しています。その前にある一番重要な「企業文化を構築し、特性や独自性を統一されたデザインイメージで伝える」という部分の主語が抜けてしまい、統一されたデザインイメージに固執していましたが、その前にホーザンの企業文化や特性、独自性を考えるところから始めました。

ホーザンの独自性とは何か、37 歳の若造が 50～60 代の方に対して質問するわけですが、相対的な分析はできています。他社に比べて値段は高くても優れた商品である。この業界を攻めている。比較対象がある中で立ち位置はよく理解しています。

では、ホーザンはどうあるべきで、どこを目指しているのか。個々に質問しました。毎日仕事をしている方はよくわかると思いますが、当たり前のことで、そんなことを考える時間はありません。いい機会なので皆で話し合うと、暗黙の了解であるべきところがバラバラで、何を言っているのかということが今さら出てくる。

個人的には面白い会議ですが、今年の目標はどうするのか、売り上げをどう伸ばすのか、月に１回か２回、責任者が集まる会議であえてＣＩの途中経過の話を議題に入れて、横道にそれながら「ところでどうなの？」という話をしました。

これまではすれ違いが続いていました。それよりもケンカをするほうが健全だということで、ホーザンにとっての主語である、どうあるべきか、何を目指していくかを話し合いました。

具体的な例として「From Assembly Servicing」というタグラインがあり、工場でのセットからメンテナンスサービスまでトータルでお手伝いしますというスローガンが 85 年に決まっています。現在でもありますが、これを変えるのか変えないのか、それをテーマに話し合いました。

今の社長が決めたもので、当時のＣＩの管理者は格好悪いからと使っていなかったのですが、今まで黙っていた社長が 20 年ぶりに、私が考えたもので好きだし、いいと思わないかと言い出しました。

例えば「お口の恋人ロッテ」や「味一筋永谷園」のように、ロッテは食べ物、永谷園も味を追求し

ていて、事業領域が見えます。そこで事業領域の見える「From Assembly Servicing」をタグラインとして掲げたい。これは社長の当時のコンセプトであり、今も変わっていない。

Think Different や Change for the Better など、どの会社にも当てはまりますが、企業理念が伝わる言葉に変えるべきではないか。目的が変わってきますが、どちらがよいか、何がよいかを話し合いました。

今回の結論として、そこまでグチャグチャになったものを一つの言葉にまとめるのは難しいので、キープコンセプトはそのままで、ビジュアルデザインだけを整えましたが、そういった話し合いができたのは成果だったと思います。

社訓があって、毎週、朝礼時に一から順に唱和しています。最後に「創意工夫は社会への奉仕であり、ホーザンの使命である」とありますが、これも抽象的です。創意工夫とは何か。会長は開発に携わってよい商品を開発してきた方で、「創意工夫とは他社にはない製品を世に出すこと。当たり前じゃないか。何を言っているのか」という感じです。

ところが総務の人間は、開発の人間以外は創意工夫をしていなくて、社会へ奉仕していないことになる。そんなことを言われたら他の社員はやっていられない。社会への奉仕は税金を納めることだと思っている。

循環するからいいということもそうですが、税金を納められるということは利益を出せている。従業員も満足させている。仕入先にも仕事が行く。お客さんはその値段で納得して買ってくれている。三者すべていい形になるので、税金を納めることを一つの目標にすれば、すべてが実現できて社会への奉仕にもなる。社会への奉仕は税金を納めることだと思っているという意見が出ました。

私自身もそんな考え方はなかったのですが、的を射ていて、経理をしている人として素晴らしい目的の持ち方である。抽象的であるがゆえにどのようにも解釈できる。分担して仕事をしているので、皆がまとまるという点では抽象的でもいいと思いました。

優れた製品でも使ってくれないと社会に貢献できない。多くの人に製品を使ってもらうためには、どのように宣伝をすればよいか。誰に売ればもっと広がるか。それを営業企画として考えているので、私としては社会への奉仕は多くの人に使ってもらうことが目的である。

「同床異夢」、同じ床に寝ながら違う夢を見るという四字熟語がありますが、まさしく違うことを考えていることが話をする中でわかってきました。それを整えて一つの方向に持っていくことが１年間の成果であるべきですが、再認識して意見をぶつけ合うことができたのは、私としては大きな成果で次につながっていくと思っています。

解決すべきことを議論しましたが、今回はビジュアルデザインの整理だけで、ロゴの太さを変えたり、箱のデザインを変えたり、台紙のデザインを変えたり、わかりやすいところだけにして基本的な部分は変えていません。

デザインはうっとうしいと思っていたところからスタートしたので、いきなり結果を求めるのは

難しいと思いました。４年後のオリンピックのときにもう一度やらせてくださいということで、その間に培った考え方や議論がなされた中で、28 年ぶりに取り組んだときよりも４年後のほうが、人も変わっていないので覚えているし、次はいいものができるのではないか。

今回はビジュアルデザインだけでしたが、次はスローガン自体を皆で考えてつくれるようにします。４年かけてゆっくりと進めていきたいと思っていますということで、会社の理解が得られました。長期的には、ホーザンを生み出していくという意識の中で自分で考えたＣＩづくりを目指していこうと思っています。

28 年間、外部のデザイナーの力を借りず、一冊の書類だけが残っている中でＣＩを運営したので、江戸時代に日本に残された隠れキリシタンのような状態になっていると思います。明治維新でキリスト教の宣教師が来たらまったく違っていた。そういうことを感じました。鎖国せずに、このままグローバルな状態で次をつくっていければと思いました。

一般の会社はこの程度ですが、必死にがんばっていることをわかっていただければと思って発表させていただきました。ありがとうございます。

坂下：ありがとうございます。４年はかかりすぎで、会社がつぶれます。４年に１回リニューアルを定期的に行うのはわかりますが、そこへ行くまでにパワーをかけて急がないと、今の時代は４年で何が起こるかわからない。企業は４年も待ってくれないような気がします。今の報告を聞いてそう思いました。

中川：わかりました。ありがとうございます。

株式会社コシダアート　正木秀樹氏

正木：坂下先生、関係者の方、昨年からお世話になりまして、また本日は、こういう機会をいただきまして、誠にありがとうございます。先生からご紹介がありましたように、弊社の代表は大阪デザインセンターの理事長の越田英喜です。今日はせっかく発表の場をいただいたので、実はリリース前※のことですが言える範囲でお話しさせていただきます。※リリース内容は、経済産業省が主催する平成 25 年度　製品安全対策優良企業表彰において［特別賞］を受賞の発表が翌日にありました。

弊社は、７年前から研究を重ねて「製品安全デザイン」という新しいデザインメソッドを構築しました。明日、正式に経済産業省からリリースされる予定ですが、「製品安全対策とデザインを融合した戦略の提案」がそれに当たります。先々月、経済産業省さんが弊社に視察に来られ、私どもの［製品安全デザイン］とその取り組みに対して「これから御社（コシダアート）は［製品安全デザイン］を世に中に啓蒙してください。」という言葉をいただき進めさせていただいています。

弊社のプロフィールを簡単にご紹介します。創業は昭和 41 年、設立は昭和 48 年で、設立から数えると今年で 40 年を迎える会社です。実質４名の小さな会社です。４名という最小の人数でデザインマネジメントをしながら最大の効果を引き出すというのが代表の考えです。通天閣のふもとに事務所を構えています。

この１年間で様々な出来事がありました。まずは新しい国際規格・国内規格が発行されました。その規格に対応するデザイン手法を確立し、製品安全デザインというカテゴリーでこれから邁進していきます。また、国際規格をＩＳＯ10377 といい、私はこの規格の国内解説委員をしていますので、新聞社、工業協会、メーカー、販売者さんに

啓蒙活動を行っています。

「製品安全デザイン」を詳しく説明しますと、企業の製品安全対策とデザインを組み合わせ、企業や商品ブランドに新たな付加価値の構築を目指した新たなデザインメソッドで、約 20 の手法を構築しています。このデザインメソッドは第２段階で、さらに第３段階へ発展させていくための研究を日々進めている段階です。

今年は４月 15 日に二つの国際規格が発行されました。一つは消費者製品安全ガイドで、世の中に出ている暮らしの中で活躍している製品を、どのように安全に提供していくかを定めたガイドと、最近ではリコールという言葉は一般的になりましたが、市場で不具合のあった製品を速やかに回収するためのガイドがＩＳＯ国際規格で発行されています。この規格の解説委員をしています。

国内規格として、この二つのガイドを取り入れて日本に合うようにアレンジしたものが今年の７月１日に経済産業省から発行されました。こちらは「製品安全に関する流通事業者向けのガイド」です。メーカーは安全な製品をつくり、安全に使ってもらう体制を整えなければいけませんが、流通事業者、特に販売事業者を軸にして策を講じなければいけない世界になってきます。

今年１年の出来事として３月 21 日に、国際規格が発行される前に日経ＢＰ 社でセミナーの講師をさせていただきました。ここでＩＳＯの日本事務局をされていた nite の方から、弊社は規格を踏まえた対応をしている企業だということで解説委員をさせてもらっています。

同じく３月と７月に、日刊工業新聞社でセミナーを行い、最近では大阪府工業協会でセミナーをさせていただきました。

このガイドで世の中がどう変わっていくか。テロップは量販店のＰＢ（プライベートブランド）商品の陳列棚の写真ですが、製品の横に取扱説明書があります。今までは店頭に並んでいた中から製品を選んでいましたが、販売店も製品を販売するものとしての説明責任を果たしなさいという動きになっています。この体制が広がっていきます。一人暮らしを始める学生が両親と一緒に来て、取扱説明書を取り出して自分で使えるかどうかを確認しながら買い物を進めていくという流れになっていました。

ＰＢだけではなくて、各種メーカーさんの商品が陳列されたときに今まではプライスカード、簡単な機能の説明しかなくて、カラーのパンフレットなどが並んでいますが、地味な一色の取扱説明書が前に並んでいます。使用者に製品の正しい使い方やリスクを如何に伝えていくかがテーマになっています。

商品とユーザーとの接点を考えたときに、Web で製品の勉強をする。この勉強というのは、使用者の書き込みや、メーカーや販売店が出す安全情報を見ます。行政では取扱説明書とは言わずに製品安全情報という言い方をしています。

店頭では実際に使えるかどうかをチェックして、チェックを終えた後に購入しますが、購入後に製品が壊れたときに、壊れたことを知らずに使うことによって損害、危害、ケガやヤケドをしてしまう。これをいかに食い止めるかという取り組みと、壊れたときの修理サービス、壊れたものを復元するサービスがメーカーにあるかどうかが付加価値になってきています。

それを踏まえて、製品安全情報をどのように表示していくか。ただ単に全部を出すのではなくて、一定の法則に従って出していくことが大事です。法則に従って情報を構築していく。情報を運用し、情報を第三者に提供していく。情報を共有した上で、製品を使っているときのヒヤリ・ハット、危なかったという情報を取り入れて、更に情報を改善していく。この流れが重要になってくるという

ことで、これら一連のプロセスをデザインしています。

顧問をしている企業さんの例でいうと、取扱説明書やパッケージ、カタログ、Web での動画配信、ビジュアルデザイナーであれば取扱説明書や広報物、販促物と呼ばれるものですが、このつくり方にも法則がありＩＳＯ化されています。

安全情報を整えた説明書をもとにして販促物に展開するようにと記載されています。現在の ISO ではもっと多岐にわたっています。それを取り入れてデザイニングしていくということと。そして、このデザイン導入を企業の製品の安全に対する取り組みを Web にコンテンツ化して出しています。

本質的な話になりますが、企業の取り組みをどんどん出していかなければならない。店頭の写真にありましたが、日本企業の商品の横に半分の価格で海外の商品が出ています。価格の違いは何か、見た目ではわかりません。どこで区別するかというと、日本企業が今まで当たり前として出さなかった企業内の取り組みに価値がある。この取り組みを出して区別させていく。この取り組みを正しく表現するデザインテンプレートがあり、これを情報設計してＢtoＢのお客さまに出していくというようなデザインをしています。

これは企業の本質的な安全といって、製品を設計したり、製造したり、その製品の使用方法を配信し、万が一、クレームや事故があった場合でも事前に対処法などがあること。今、老舗の百貨店が毎日テレビに出て謝罪していますが、こういう事態になったときに、突然、記者会見を開いて、何を誤るかもわかっていない経営者が出てきても話にならない。そういった部分に事前に取り組んでいく。これが企業の中で問われてきています。このあたり全般をデザインしています。

企業から出ていく製品の機能安全、きちんと取り組んでいる企業から出る製品には安全価値がある。その安全は何かというと、きちんとデザインレビューを行って、個々の製品のリスクアセスメントを行い、試作品のモニター制度を用いて、出てきた小さな問題に改善処置を加えて、最後に残った残留リスクを表記・表示していく。

こういうデザイン手法を取り入れながら、顧問先の企業様でも月に１回デザイン戦略会議をしていますが、全社的に各組織が集まります。営業、開発、技術、品質保証などの各部が集まって多い時には総勢 30 人程になりますが、そこにデザイナーも参画して、社員にセミナーをして、製品安全文化の醸成を行いながら、新しい製品のデザインレビュー、誰に、いつ、どう売っていくかを計算し、売り方のデザインまで行います。

そして、その製品の媒体検証、ナレッジマネジメントの共有、営業はその課程をふまえて製品の売り方が必然的に身につくというプログラムが入っています。さらにコンプライアンス、法律違反やウソがないかをチェックし、ＰＬ（製造物責任）を果たしていくという考え方でデザインをしていきます。

もう一つの事例として、販売事業者さんへの「製品安全デザイン」コンサルティングを行っています。大阪に本社のある大手通販会社さんの中枢の部署のチームの方々に社内研修セミナー６回が終わって今はワークショップに入っています。

大手通販会社さんには、きらびやかで派手さのあるイメージ、若い方は興味があると思いますが、そういう派手なイメージを底の部分で支えている部署があります。その担当部署の方々と製品安全について共有や弊社のデザイン手法を導入したいということで、お付き合いが始まりました。

説明した流れの中で、企業の製品安全の取り組みは、暗黙知になっていて、形式知になっていません。中川さんの話にもありましたが、ＣＩはいったい何かということが、個々人バラバラに持っ

ていることによって、いろんな行動になってしまいます。企業が考えていなかった行動を引き起こさないために正しい取り組みを計画することは、製品安全面も一緒なのです。

そして組織と体制をどうするか。組織マネジメントを導入には、大手企業であればプロジェクトレベル、中小メーカーさんであれば全社的な戦略会議レベルでと、取り組みの規模感や動かし方を調節して企業毎に合った機能安全を図り、製品・サービスを世の中に出す。

これは事故をいかに食い止めるかという予防策もあります。それをきちんと整えて、最後に表示・表記物、これは取扱説明書に限らず、パッケージやカタログ、販促物、マーケティング、様々な媒体に対して検証を行って世の中に出していく。

今まで、製品安全自体を視覚化したことがなく、製品になって、パッケージや販促物などアウトプットしたモノでしか安全は図れませんでした。それに対し、製品安全対策とデザインが融合した中で、すべてを包括的、段階的に「見える化」していくデザインが、今われわれが行っているところです。

これらを設計することが、企業の存在基盤を形成していく大事なデザインメソッドではないか。われわれはデザイナーなので、デザイナーの存在意義を図りながら、先生が言われるように、社会的責任、社会的貢献、どのようにお役に立てるかを日々考えながら意識してデザインメソッドを開発してきました。

若い方には眠い話だったかもしれませんが、これから市場はさらにグローバルになります。そのときに海外の製品に負けることなく、企業として勝ち残っていくためには、こういう視点でデザインしていくことが大事ではないかということでまとめました。

坂下：デザイナーが今まで気にしていなかった部分、あるいは企業も気にしていなかった部分を、デザインの能力でより確かなものにしていく。そういう意味では新しいチャレンジだと感じました。

時間が押していますので、意見交換に入りたいと思います。

10 年間、デザインマネジメント研究会を主宰しています。過去、50 名を超える人たちと論議を尽くしてまいりました。多くの企業の方に参加をいただきました。そのたびに私自身も勉強になっています。それをまた、翌年の参加者の皆さんに的確にお伝えするという役割を果たさなければならないと思っています。

今日は、お三方ともまったく違った立場で、違った問題意識をお持ちだとつくづく感じました。当然、世の中には多くの企業があります。まったく同じことをしている企業はないわけですから、そういう意味では違っていて当然かもしれません。

かいつまんで申し上げますと、岩崎さんの場合は、1 年かけて経営とデザインを本質的に考えて、社員の教育も含めて次のステップでこれから本当の意味で成果を挙げていく。具体策を尽くしていく段階に入っていると思います。

私が長年夢に描いていた企業そのものをデザインしていく。それに最も近い立場におられるのではないか。できれば、代わりに私にやらせてほしい。そんな気持ちを持っていますが、そういう意味でこれからのチャレンジを楽しみにしています。

中川さんの場合は、まだまだ問題を含んでいると思いますが、会長まで巻き込んでＣＩを策定していく。あるいは、しなければいけないと企業の中で共通の理解を得る。その布石をつくられたという意味で、中川さんにとっては大切な 1 年だったと思います。

これまで、思うようにならないもどかしさ、どう口説けばよいかという悩みを持って続けてこら

れたと思います。アドバイスとして、正木さんともお付き合いがあるようなので、若手のほうがいいと思いますが、あなたが主導してクリエイティブな能力を持ったデザイナーを使って本格的にまとめていかないと、あなた自身が、ああでもない、こうでもないとやっていることが、もしかしたら時間の無駄になるかもしれない。そういう意味では、本当の意味でスタートラインに立てたわけですから、具体的にどういうステップでまとめていくか、本格的に考えたほうがいいと思います。

正木さんの場合は、リリース前の貴重な話をいただきましたが、ヘタをすると難しいほうへ行きかねない。そうではなくて製品とユーザーを正しく結びつける。そこにデザイン、あるいはデザイナーの能力を使うことは今まで殆どされていなかった。しかし貴社の場合はそのノウハウをすでに確立されていることを感じました。確かに、取扱説明書はパッケージの中に入っているだけで、ユーザーが使う前に見ているかどうか、心配な気もします。そういう意味で、よい商品をつくるだけではなくて使い方を理解してもらう。デザイナーのビジュアルインフォメーション、あるいは説明の手法がこれからますます重要になってくると思います。

お三方ともまったく立場が違うので議論がかみ合うかどうか心配ですが、お互いに違った立場で、詳しく聞きたいところがありましたら、ひと言ずつお願いできればと思います。

正木：先生からお話があったように、デザイナーが毛嫌いする分野かもしれません。法律や規格、規則という分野を把握するにしても、この国では各省庁が縦割りになっていて、見事に各省庁が出している規則・規格は編み込みメッシュのように複雑で、どこから手をつければよいのかわからないという企業が多いです。100 社以上を訪問して現場を確認していますが、「コンプライアンスとは何をすればよいのか？」というのが現状です。

コンプライアンスは、法律を破るなど、そういう難しい定義でもありますが、簡単に申し上げるとウソをつくということです。やっていることと開示していることが違う。それを案内してしまうことでコンプライアンス違反になります。これを難しいところから説明するのではなく、われわれはデザイナーなので簡単にわかりやすく、実例を交えて伝わるように意識しています。

説明の方法も、分厚い本を渡されてもいざというときには使えないので、そのタイミングになったときにその部分だけを出してあげる。そういうことをＩＣＴ（情報通信技術）の企業やデータベースの企業と夜な夜な会議や研究をしていますが、そういう視点を持ちながらデザインしていくことが大事だと痛感しています。

坂下：その点では、中川さんの会社の商品も、わかりやすい工具の正しい使い方、慣れないと使いこなせないプロ向けの工具もあると思いますが、そういう点でも参考になったと思います。

中川：岩崎さんは創業者ですか。

岩崎：違います。

中川：私の会社は今三代目の社長ですが、理念がなくても会社は日々動いていくので、積極的にこっちに行こうと経営者が言わない会社です。その分、もどかしいところもありますが、逆に任せてもらえる部分もあるので、よい面と悪い面があります。

岩崎さんは、アグレッシブでリーダーシップがあるので創業者なのかと思っていましたが、どのあたりがよいバランスなのか。上が決めたとおり

に動けというのもおかしい。トップは、今はいけているからこのままでもいいという感じです。トップに変えようという強い意識がないので、変化をもたらすためにどうしていけばよいか。経営する立場から、どういう方法で活を入れればよいか。変わらなければと思うきっかけになる効果的な言葉があればお聞かせください。

岩崎：塾長に聞くほうがいいかもしれません。ホーザンさんは、何となくでもちゃんとできているのはうらやましくて、今はそんな会社は少なくて、特に中堅・中小、もちろん大手も含めて、厳しい状況の中で苦しんでいます。そんなことを考えずに自由にやらせてもらえるのはありがたい状況だと思います。

何かをデザインするのも、会社を経営するのも、仕事をするのも、何のためかという意義や目的がベーシックにはあります。ホーザンさんは歴史もあるので、表には出ていませんが、脈々とした体質的なものがあるはずです。それが言葉になっていない。あるいは形に現れていない。あるいは社長さんが言わないだけで、なければ絶対につぶれているはずです。

若い人たちに自社の考えや取り組みをＰＲしないと優秀な人材は採れない。社員に対して言わなくてもわかるだろうということでは、われわれのレベルであればわかりますが、若い人たちはクエスチョンマークになってしまいます。

ある意味、脅しでもいいから、本来持っているものをどう出すのか。デザインの力、デザイナーの力、あるいは中川さんの力を使って引き出して、それをＣＩに結びつけていけばいいと思います。そういうところをつかれると、業績がよくても動かなければと思うような気がします。

中川：ありがとうございました。

坂下：確かに、Web を見ても、コーポレートカラーのブルーをはじめとして全体的な印象はよくまとまっていると思います。ただ、それが何となくできているというのは困ります。デザイナーの仕事は抽象的なものを目に見える形にする。より具体的なものにする。これはデザイナーにしかできない能力です。

何となくという部分をＣＩで目に見える形に置き換えていく。目に見える形に置き換えて、言葉ではなくて視覚に訴求していくと 100%同じように理解できるはずです。そういうツールが乏しい。何となくというのはいいことですが、抽象から具象化、具体化していく。それがデザインの大きな役割だという気がします。

もう一つは、岩崎さんも引用されましたが、リーダーシップとボトムのチャレンジシップのバランスで、トップが強く言えば言うほどボトムはついてこなくなります。創業者一族で、暗黙のうちにリーダーシップを発揮しているように思いますが、具体的にしていくためには、会社や社長が言われているのはこういう意味ではないかと下から突き上げて、具体的に示していく。摩擦もあるかと思いますが、企業内でビジットしている企業は成長しない。角を突き合わせ、激論をする状況があってもいいと思います。

岩崎さんのお話を聞いていると、トップとボトムの方々、あるいはミドルの方々が喧々諤々とディスカッションを行っている印象を受けました。元気のよい企業は、お互いに言いたいことを言いますが、目指している方向は一つです。それを明確にしていくべきだという気がします。

時間が押していますが、せっかくの機会なので、今年の受講者の意見をお聞きしたいと思います。

塾生 A：ホーザンの中川さんからデザインをしている人間ではないというご紹介がありましたが、

中川さんは企業のデザインを実践されています。実際に手を動かすデザイナー、グラフィックデザイナーやプロダクトデザイナーではありませんが、企業体質を変えるデザインをされていて、まさにデザインコーディネーターの仕事だと思います。

社内・社外の両面で相手のことを考えて、社是にもありましたが、創意工夫をしてサプライズを与えるというところは参考になりました。トップであっても若手であっても関係なく、あるべき姿を追い求めるところに感銘を受けました。ありがとうございました。

塾生 B：体的に質問というのは難しいところがありますが、コシダアートの正木さんから製品安全デザインのお話がありました。私どもの業界でも仏壇の産地の表示が議題になっているので共感を覚えましたが、消費者庁は関係なくて経済産業省からということですか。それとも同じくくりになるのですか。

正木：消費者庁は庁として独立しています。経産省は今まで企業側の味方でした。この国では消費者を支援する機関がありませんでした。最近ニュースにもよく出る機構にＯＥＣＤ（経済協力開発機構）があり、この機構に加盟する先進国のそうそうたる面々が、６～７年前になるかと思いますが、日本と中国に対して同時に、いつまで自国の企業を守り続けるのかと圧力をかけてきました。

欧米には消費者庁と同じような機能があります。世界各国でも消費者を保護する施策が整っている国が多くなり、日本は後退組でしたが、そういう圧力があったので、消費者保護政策を５年で成果を出せということがあって、慌てて消費者庁の話が出てきて成立したという流れがあったと聞いています。

塾生 B：弊社は線香やお香を製造していますが、香りに使われている成分や仏壇の産地など、消費者が関心を持っているか、気になるところです。

坂下：取説のデザインは、ヘタをすると間違った方向へ行く恐れがあります。現在の取説は中身を見る気がしないので、消費者の立場、使用者の立場での取説が必要だと思います。

正木：リコールを起こした企業の製品の信頼回復のためのデザインを行っています。リコールが起こる前は、取扱説明書の書き方を弁護士さんに相談されていました。注意書きをどうするか。弁護士さんは企業保護のための取説を作成しがちです。

それと真っ向から反対の意見が出ているのが主婦連さんです。メーカーが作成する取説は見にくい。家の中に 100 の製品があればリスクが約 2000 個あるそうです。子どもからお年寄りまで共有して製品を使用しているのに、2000 個のリスクなんて、たいがいにしてくれというのが主婦連や消費者団体の意見です。

それを最低限に抑えて、義務教育で学ぶものやメーカーが伝えるべきこと、そのバランスをよくしていかないと、注意書きも過剰になって結局は伝わらないことになります。「伝えた」と「伝わった」とは違うという解釈でコミュニケーションデ

ザインをしていくことが最も重要です。

坂下：製品安全の話になりましたが、C さんのところの商品は、ある意味、使い手にとって危険な商品です。取扱説明書的なものはあまり入っていなくて、パッケージにはきちんと記載されていますが、企業としてどう考えていますか。

塾生 C：ノコギリを製造している会社ですが、取説らしい取説はなくて、ノコギリなので、相手が木で引いて切る。欧米は押して切りますが、日本は引いて切る。それが根底にあります。必要最低限のことは書くようにしていますが、他に必要なものはないか、最近は考え直してもいいと思っています。

ユーザー層が変化しています。ユーザーのベースが違うので、今までは当たり前であったことが伝わらなくなっていると感じています。そのあたりをどう説明していくか。コミュニケーションをとって正しい使い方を啓蒙していく。最近、社内で力を入れていく必要があるという話が出ました。

坂下：形のデザインやビジュアル面の強化だけではなくて、ユーザーとの接点を大切にしていく。御社がパイオニアとなって広げていただきたい。

業界の横の連携はあるのですか。きちんとしていこうという動きはないのですか。

塾生 C：経営者同士は知り合いで、情報交換はあるかもしれませんが、本質的な部分での連携はないと思います。経験談やノウハウ的なやり取りは少ないと思います。

塾生 D：私はデザイン部に属していて、同じデザイン部の中に取扱説明書の制作グループがあります。同じデザイン部の中で、部としてのポテンシャルを上げていく中で、取扱説明書をつくる人たちの力を会社全体に波及させて貢献していくにはどうすればよいか。どのように担当者のモチベーションを継続させていくか。

正木：セミナーの参加者は品質保証や取説を作成している人たちが多くて、「これからはあなたたちが主役です」と伝えています。取説は製品仕様書であり、長期重要保管文書という位置づけもありますから、製品販売後は、この情報が重要ベースになります。取説はプロダクトです。プロダクト情報をいろんな媒体へ展開させていくことが必要です。

今まで経験してきて反省する部分もあります。広報、販促、マーケティング、取扱説明書、バラバラにつくられていました。取説でつくられた製品安全情報を各種媒体へ活用しなければならない。梱包から広告、Web のメディアまでも整合性・統一性を持たせるということがＩＳＯ規格の中にありますから、情報の加工・運用を、会社の中でシステマチックに運用することをお勧めしたいと思います。運ですから私は、取扱説明書の制作者は主役だと伝えています。

坂下：確かに必要な部門ですが、認めてもらえない。無用の長物とは言いませんが、やむをえず仕事をしてもらっているという感じで、取説をつくっている人たちも意欲がわかないような気がします。

商品の特性をユーザーに伝える重要な手段であり、製品と同様の価値があることを社内的に理解させないとモラルは上がらない。必要に迫られてやむをえずつくっているような感じがします。モチベーションを高める戦略が必要です。

塾生 D：正木さんのお話は、デザイナーには面白

くないのかもしれませんが重要で、ＢtoＢ製品のプロダクトをやっているので、わからないままでは済まされないところがあります。

坂下：会場の中からご質問やご意見があればご発表いただければと思います。

傍聴者：ホーザンさんは同じようなところで、便利・快適は私も感じたところですが、それとコシダアートさんの安全・安心という企業の取り組みをどう売っていくかという話は結びつくと思います。安全・安心、何を取り組んでいくか。老舗というお話をいただきますが、売ることをメインに考えていて、ユーザーとの結びつきを考えたときに、まだ何かあると思いました。

坂下：一昨年に参加していただいたクボタの東川さんお願いします。

東川：３年前に当塾を受講して、今はプロダクトデザインをしています。受講前はデザインを変えるという感じで製品に特化していましたが、受講して経営をデザインしなければならない。企業をデザインしていくということで、現在は組織を強化してリーダー的な立場で経営陣に対してもデザインのあり方を問うているところです。今は過渡期ですが、あと 10 年をかけてチームを今以上のものにしていこうと必死に動いているところです。

お話を聞いて、岩崎社長は経営者として今後、まだデザインチームはお持ちではないと思いますが、どういう組織をつくっていかれるのか。デザインの位置づけ、何名の組織、外部とどういうやり取りをしていくか。構想、将来ビジョンをお持ちなのか、お聞きしたいと思います。

岩崎：実は社内にデザインチームがあって、グラフィックではなくて、パッケージデザインでも主に構造になります。例えば什器展示台は立体物なので、絵を描くよりも形をつくるところが大事になります。パソコンでも、ダンボールでできた緩衝材を設計する部隊をデザインチームと呼んでいて、ＣＡＤやＣＡＭの機械を使って試作をしています。

これをデザインと呼んでいます。皆さんが一般的に思われているような位置づけでのデザインは持っていないので、パッケージデザインでもグラフィック的な部分は外部のデザイナーに依頼しています。

社内で持ちたいという思いはあります。外部のデザイナーさんとの関係でいうと、新しい商品・商材を自社でつくろうとしていて、デザイナーと言えるのかどうかわかりませんが、一般の方も含めて持ち込みが多いです。そういう方たちと一緒に商品づくりをしています。仕事としてもっと深めていきたいと思いますが。デザインを戦略として持ってディレクションできる立場の人間はいないので、そういうものを設けて進めていきたいと考えています。

東川：デザイナーと社長とのつながり、弊社は大きな会社なので社長にお会いすることはなくて、うらやましいと思いますが、社長とデザイナーが意見を言い合える関係にある組織をつくっていただければと思います。

岩崎：企業規模でいうと、私が最終的にやるかどうかを判断しています。言いすぎるといけないのかもしれませんが、日常的に言ってしまっているところはあります。

坂下：中川さんと同じで、10 年先は長すぎます。一挙に 10 年先ではなくて、３年先の目標、５年先

の目標、段階を明確に意識して、トップへ上申する足掛かりを何かの方法でつくっていく。夢だけでは前に進まないので、そういう努力が必要だと思います。何らかの形で直訴してみてはどうですか。

東川：来年には部になりそうです。

傍聴者：個人的にデザインマネジメントに興味があり、韓国でデザイン経営を勉強したいと準備をしているところです。

日本企業における経営とデザインの関係に興味を持っていて、お話を聞かせていただきました。特に大手企業では、デザイナーが持っているデザインに関する思いが開発者や設計者に伝わらない。そういう傾向があると思います。

デザイナーは直感があって、芸術的な特性を持っています。開発者や設計者は技術が先になるから、デザイナーがよいデザインを提案しても商品化するまでに問題がある。いいデザインであっても、具現化するのに問題があるから世の中に出ない。

中小企業の中でも、例えばデザインチームがあって、ペーパーワールドさんのように、トップダウンで社長が強い思いを持って推進できる会社であれば幸いだと思います。

例えば、下の人間がデザインの必要性を主張したときに、それが上に通るまでの橋渡し的な役割をする人材として人間工学や設計、開発と関係を持っている方がデザイナーとしてデザイン部に入る。

デザインも理解していて、開発や設計に強く意見を発信できるような立場の人たちがデザイナーとして世の中で増えている現状についてご意見をいただければと思います。

坂下：あなたが言われるとおりですが、デザイナーはもっと能力が高いと思っています。単に絵を描くのが上手、きれいなスタイリングができる。専門職だと思われている。そうではなくて、デザイナー自身が経営を学んでトップと対等に話し合える能力を身につけないと、いつまでも被害者意識を持っているデザイナーでは力にならない。私自身は、デザイナー出身ですが役員レベルにまで上がり、経営の勉強をしたから役員としての責任を果たせたと思っています。

来年も同じように研究会を続けますので、ぜひ参加してください。講義を受けていただくと、今の質問に対する回答が出てくると思います。

修了生の話にもありましたが、デザイナーがデザインランゲージで経営者を説得するのは無理なので、デザイナー自身が経営を理解してビジネスランゲージで上司を説得する。トップマネジメントを説得できる能力をつけないと、デザインは専門職だと思っているようでは、企業の中でデザインの力が定着していかないと考えています。デザイナーサイドの努力が必要だと思っています。

どうもありがとうございました。最後によい質問をいただきました。

お三方、今日はお忙しいところをありがとうございました。１年間の成果をそれぞれ果たしたと思います。皆さんご参加ありがとうございました。

文責：財団法人大阪デザインセンター

グループディスカッション

講師：坂下清　財団法人大阪デザインセンター アドバイザー 当塾塾長
日時：平成 25 年 11 月 21 日（木）18：30～20：30
場所：大阪産業創造館　会議室

坂下：次回は、今まで学んできた成果と、企業に戻って将来に向けてどういう対応をしていくのか、それをまとめていただければありがたいと思っています。

今日は、私なりのまとめとして、「グッドデザインマネジメントの実現を目指して」というタイトルでお話をさせていただきたいと思います。

先週のフォーラムで、修了生が一文を引用され、それを企業経営ベースにしているというお話がありましたが、私の話を実際に活用していただいてうれしく感じました。企業によって違いがあるので、必ずしもすべてに当てはまるとは思っていませんが、私の長年の経験に基づいたエッセンスをまとめているつもりなので、理解を深めていただければと思っています。

ここが一番のポイントです。デザインマネジメントとは、デザインは狭い範囲だと理解しているケースが多いですが、皆さんが属している企業の経営理念は末端に至るまで明確に示されているかどうか。社長だけが知っている。あるいは一握りのトップマネジメントだけがわかっているということでは、企業の向かう方向が社員たちに見えていないわけです。社員が一丸となって経営理念と対峙し、実現していく。それを理解していないと一枚岩の企業にはなれないと思います。

今からでも遅くはありません。格好いい言葉でなくてもいいと思います。泥臭い言葉でもいいと思います。基本的には、企業は何を目指して経営していくのか。企業の目指すべき姿が明確に示されていることが必要です。皆さんが、それを目指して上に伝えていく。上伸することができれば一番いいことです。

２番目は、しっかりとした経営理念があり、それを全社員が同じように理解する。抽象的な経営理念は伝わりにくい。表面的にはわかったつもりでも、結果的には人によって解釈、理解が違い、目指している方向がバラバラということもよくあります。

わかりやすい経営理念が明確に示されていること。そして、末端に至るまで、それを実現するために働くという実現目標を共有していることが望ましいと思っています。格好いい表現や抽象的な表現は共通の理解を得ることは難しい。これは皆さんにもおわかりいただけると思います。

３番目は、中長期的な経営戦略です。企業ですから数字、売上高や利益目標、小売業であれば店舗の数をどのように増やしていくか。市場改革という点では、数年先には海外市場を目指して展開していく。今日、明日のことではなくて１年先、３年先、一般的に中期は３年から５年先ですが、中長期的に企業が目指す理想の姿が明確になっていることが望ましい。

もちろん社会の情勢は変化します。国際的な情勢や自然災害も含めて、思いもかけないことが起

こります。必ずしも実現できるとは限りませんが、問題が起これば経営戦略の修正を施しながら、全社員が同じ方向を向き、目標達成に向けて努力することが必要です。

来年は売り上げを 10%伸ばし、翌年は 12%か13%に伸ばす。あるいは売上高は維持して利益率を高めるという目標もあります。一般的には、目標を設定すると、それでよしとする企業が多いですが、それだけではなく、基本的な計画に加えて挑戦目標を設定することが必要だと思います。

例えば、野球のバッターが今年は３割を打つという目標を立てたとします。しかし、最終的に３割に到達するためには３割３分という挑戦目標が必要です。それにより最終的な目標が達成できます。身の丈に合わせた「身の丈経営」という言葉が使われますが、トップを含めて社員全員が、このラインまで挑戦するという具体的な目標、プラスアルファの目標を持つことが必要だと思います。

これはデザイン部門も同じです。目標の数字を出すのは難しいかもしれませんが、例えば数字目標を立てて、その数だけ新製品を開発する。デザインによって売り上げを伸ばしていく。デザインを通じた経営的な目標でもいいと思います。明日は明日の風が吹くということではなく、具体的な戦略、数値目標を明確にする必要があると思います。

今年もあと１カ月余りです。来年度はどうしていきたいのか。今からグループの中でディスカッションをして具体的な目標を年内にまとめ、来年度から実現していく。ちょうどいいタイミングです。

４番目は、岩崎社長に引用していただきましたが、一般的にはトップダウンという考え方が圧倒的に多いです。トップが旗を振り、それに向かって全員が同じ方向を目指してがんばっていくという考え方ですが、トップが威張っているだけでは、決してその企業はうまくいかない。トップの指示に対して、これによってトップの指示、トップの目標を実現していくという、ボトムから挑戦目標を明確にする必要があります。

いろんな会社を訪問しましたが、活力のある企業は、受付を担当している女性もビシッとしていて、こちらのメッセージが上に伝わる。反応が早いと感じます。社内で会う人にはあいさつをする。トップが号令をかけるだけではなくて、それに応えようという全社員のバランスのとれている企業は、成長力が高く、企業としての活力があります。

皆さんも、活力のある会社かどうか、自社内を見直してください。互いに文句を言い合うのではなく、企業の目標に対してそれぞれが専門職能を通じて企業の成長に寄与するという考え方があるかどうか。うまくバランスがとれているかどうか。

一番怖いのは、足を引っ張る人はもちろん困りますが、何もしないで傍観者の立場でいる人間が多い企業は沈滞していきます。トップが威張っているだけではなくて、それに対してボトムが応えていく。そういうバランスが必要です。

トップのリーダーシップだけではなく、よい意味でボトムがトップを突き上げていく。そういうチャレンジシップ、チャレンジするという気概を全社員が持てる企業であればと思います。

５番目は、デザイン部門として重要だと思いますが、明確な経営戦略の中にデザインという言葉が入っているかどうか。それすらも入っていない企業が圧倒的に多いのが現実ですが、企業の経営戦略の中に、商品デザインや企業のイメージ等も含めて、デザインについて何らかの意思表示がなされていることが望ましいわけです。

経営戦略の中に明示されていれば、その基本的な考え方を、デザイナーだけではなく他の部門の人たちも共有することになります。経営戦略の中にデザインにかかわる表現を入れてもらえるよう

に、粘り強く努力をしていただきたい。トップにはデザイン出身者はいないかもしれませんが、経営トップにデザインを理解してもらうための努力が必要です。地道な努力により、経営戦略の中に何らかの形でデザインが反映されるようにしていただければと思います。

デザインは企業にとって未来に対する有益な投資です。企業のデザイン価値を高めることによって企業価値が上がります。部分的なデザインだけではなく、ＣＩ計画を進めている事例の紹介もありましたが、粘り強くトップを説得しながら具体的な一歩を踏み出しています。１年間で、よくあそこまでこぎつけたと思います。企業のデザイン価値を高めることが企業価値を高めることにつながります。それをトップに訴えていただければと思っています。

それを実現するためには、企業内のデザイン部門はどうあるべきか。企業のタイプにもよります。製造業であったり、営業中心の企業であったり、企業の違いがあるので一律には言えません。できればこうあってほしいという理想的な意味でまとめているので、現時点ではこの形にはなっていないかもしれませんが、デザイン部門は独立組織であってほしい。

今回参加されている方々の企業は、具体的な部門は明確になっていなくても、デザインの部門はそれぞれ企業内で独立組織になっているように思います。第一ステップは、より強固にするために部レベルにまで上げていく。企業全体のマネジメントに責任を持つ部門と横並びになり、台頭の立場でチームワークがとれる形が望ましいと思います。

トップマネジメントとの距離は近いにこしたことはない。折りに触れ、デザインの有効性を企業のトップに話ができる環境にあることが望ましいわけです。たとえ半歩でも一歩でも、トップマネジメントとデザイン部門の距離を近づける努力が必要です。

後ほど「コンカレントエンジニアリング」の話をしたいと思っています。これは製造業になるかもしれませんが、企画や技術開発部門と同じ列にいて横断的な活動を行う。専門部門の下に入って仕事をするのではなくて、横並びになってお互いに論議が交わせるようなポジションを確立していただきたいと思っています。

最短距離に近づいていく努力をしていただきたい。皆さんのお話を聞くと、それに近いところまで来ているように思います。中造さんの会社は、これからデザイン部をつくるのかもしれませんが、そのあたりも意識して、できれば独立組織にしていただければと思います。

２番目は、来週にでも報告していただければありがたいのですが、デザイン部門としてデザイン戦略を明確にしていく。先ほどは経営戦略、経営理念の話をしました。会社のことをとやかく言う前に、それと連動していることが必要ですが、何を目指してデザイナーは活動していくのか。どういうデザインをつくりだしていくのか。お話を聞くと、必ずしもデザイン部門の中でデザイン戦略が明確になっていないような気がします。

来年の目標を立て、３年先の目標を立てる。経営戦略と同じで、途中で情勢が変化すれば変更すればいいわけです。中心となるデザイン戦略が決まっていないと対応できません。デザイン戦略をどうするか。リーダーが考えなければいけないことですが、日常的な論議の中でこういう話題が出てくるのが望ましい。

３番目は、あえて赤色で書いていますが、長年の経験で社内のスタッフだけですべてをカバーするのは無理だと感じています。ユーエム工業さんは現実に社外のデザインパートナーを活用していると思いますが、社内の人間だけでは無理があり

ます。柔軟な考え方、あるいは外から見直す。外から見る目と社内の人間の目とは違います。

米澤さんの会社も将来的には、有名なデザイナーを使う必要はなくて、若い人でもいいから、アイデアとして採用できるかどうかは別にして、社内にいる人間とは目のつけどころが違うと思います。すぐに使えるかどうかは別にして、少なくとも内部の人間の頭を刺激する。あるいは感性を刺激する。そういう役割でもいいと思います。

社外のデザイナーに頼むと高くつく。それを実現するのは難しい。できない理由を挙げるとたくさん出てきますが、必ずしもデザイナーだけではないと思います。外部にはプランナーや企画を専門にしている人がいるので、何らかの形で外部のフレッシュなアイデアの導入にトライして、うまくいかなければ次の方法を考えればいいわけです。そういう点は柔軟かつ、フレキシブルにやっていただければと思います。

４番目は、２番目と１番目のテーマとも関係しますが、中長期の戦略を立てて、将来的に企業の中でデザイン部門の位置づけをどうするか。これは当然お考えになっていると思います。企業ですから、新しい分野へ展開したり、商品のラインナップを増やしたり、様々な戦略があると思います。

そういうことを見ながら、当然お忙しいと思うので、デザイナーの採用は人件費が上がるので社内の理解を得るのは難しいかもしれませんが、中長期的な採用計画、デザイン部門はこれだけの陣容にしていきたいという絵を描いておく必要があると思います。それがないとうまくいかないので、折りに触れ人事部門やトップに上申をしていく。

うっかりしていると高齢化してしまいます。皆さんは若いつもりでいるかもしれませんが、５年選手、10 年選手になってくると組織が硬直化してくるので、常に若い人たちを補充していく。

今は、大学出や高卒出の若い新入社員を採用するだけではないと思います。人材の採用が流動化している状況ですから容易に中途採用ができます。民間にもそういう人たちがいますので、ネットワークを構築し有能な人材を補充していく。そういうことも常に考えておく必要があると思います。

２番目に大切なのは研修です。私の場合は 200 人近いスタッフがいました。仕事が忙しいこともあって、毎年 10 人単位で新入社員を採用していました。大学や高校を出た人が来るので、それぞれのレベルがまったく違います。即戦力になるはずがないので、経営戦略の理解からデザインの進め方まで、約６カ月をかけて一から新入社員研修を行います。

その間は戦力にはならない。外部からは研修に時間をかけられるのは余裕があるからだという見方をする人もいます。すぐにでも手伝ってくれる人材が欲しいですが、それを辛抱しながら、歯を食いしばり、基本的な理解を得るために、同じような考え方を持ってもらうために、新入社員研修に力を入れていました。

そして、３年目、５年目というように年度を区切り、その年代で必要な研修計画を立案して、能力のある人を見いだして、研修担当のマネージヤー、デザイン部門の中で研修も含めた人事を担当する責任者を育てていく。将来的にデザイン部門

はこうあってほしいということを具体的に立案してもらい、それを実行していく。

当然、社外からも来ていただいて話を聞きます。ダイハツさんとは一緒に研修を行った時期もありました。こちらからも出向き、向こうからも来ていただいて、違う分野の企業からやり方等々を学ぶ。そういうことがあるわけです。

教育、訓練、研修にはありとあらゆる方法があります。将来を見据えて皆さんが立案し、それを実現していくことがこれから必要になってくると思います。黙っていても育ってくれません。リーダーに人材は育てるという意識が必要です。ほうっておいても勉強してくれるということではダメなわけです。

皆さんは社外の研修に時間を使って参加しています。それだけ意欲があるわけです。他のスタッフでそういう意欲のある人がいるかどうか。日常的に自分のレベルを上げていく。そのために組織としてお手伝いをする。その人たちの能力を高める方法を考えることが必要だと思います。そういう意味で、この４つの項目を明日からでも具体化していただければと思います。

抽象的になりますが、クリエイティブデザインマネジメント、創造的なデザインマネジメント、一般論的なデザインマネジメントではなく、自由闊達なデザインマネジメントを生み出してください。

一定のレベルに達すると組織を維持しようという保守的な意識が働きます。企業は成長し変化していきます。その変化をデザイン部門のトップが見極め、素早く対応していく。企業が右の方向へ動こうとしているのに、相変わらず真ん中を進んでいたのでは意味がありません。企業が右に行こうとしているのに、左に行ったのでは意味がないわけです。企業の経営組織としての変化、市場の変化を見極め、その変化にデザイン部門として対応していく。

企業に 50 年近くいましたが、どうしても硬直化してきます。自分で自分にムチを打ち、より柔軟な考え方、創造的、かつフレキシブルな考え方を持つ必要があるとつくづく感じました。昨日と同じことをしていれば楽ですが、世の中は変化しているわけですから、昨日ではなくて明日、あるいは１年先、３年先を見るという意識を持って組織運営を考えてください。

個性を生かす。私もそうでしたが、自分と似たような人間を育てようとします。個性を抑えるのではなく、三人いれば三人とも違う個性を持っているはずですから、お互いに理解しながら個性を伸ばしていく。

一人でできること、三人でできること、五人でできること、内容が違います。「三人寄れば文殊の知恵」という言葉があるように、一人の人間の能力には限界があるので、グループワークを奨励する。

一人でやりたがる人間が多いのは事実ですが、一人の能力には限界があります。Ａの人の知恵とＢの人の知恵を組み合わせる。一人より二人、二人よりも三人で論議を戦わせることにより、できてくる中身の質が上がるはずです。皆さん自身がグループワークを奨励するという意識を持ってください。

私の好きな言葉で「One for all, All for one」、これは組織運営のために心がけてほしいことです。ラグビーチームがよく使っている言葉です。ラグビーの場合は、フォワードやバックスなど、役割が決まっています。サッカーも役割が決まっていますが、必ずしもフォワードの人だけが得点を上げるのではなく、トータルの力によって勝利することができます。一人は全員のために働き、全員が一人の活動を後押しする。こういう意識を全員が持って初めてチームワークとして大きなパワー

を発揮します。

私が感じている限り、言うのは簡単ですが、実行するのは難しいです。ラグビーやサッカーの試合を見ると、強いチームは、個人の能力もさることながら、個人の能力が高い人がいればいるほど、その人が得点を上げるために全員がお膳立てをする。あるいはフォローをします。

能力の高い人間は、決しておごるのではなく、全員のために一人の代表として力強く動く。そういう意識がうまく組み合わさって初めて大きな力になっていきます。一人の組織はありえないと思いますが、複数の組織、または 10 人単位の組織でも、数に関係なく同じことだと思います。

「One for all」の One は、皆さんの会社では経営者、社長にあたるのかもしれません。社長が皆のためという意識を持っていないと困りますが、皆さんはトップのために全員の力を結集するという意識を持つべきだと思います。

後で調べてみると、ラグビーの言葉だと思っていましたが、有名なアレクサンドル・デュマというフランスの作家の小説『三銃士』の中にこの言葉があるそうです。フランス語では「un pour tous, tous pour un」、「un」は 1 、「tous」は全体、これが原点となって英語では「One for all, All for one」という言葉になり、今はスポーツチームがこの言葉を活用しています。

これは組織運営の基本で、組織の全員がこの意識を持てば組織が強くなります。言い換えると、一つひとつがバラバラではなく、一つひとつのデザインが企業に貢献し、全体が一つの力に凝縮されることにもなるわけです。

デザインポリシーやトータルデザインという言葉もありますが、基本はここにあります。ミズノさんは商品の数が多いので苦労されていると思いますが、一つひとつがバラバラだと力が弱いです。

クリエイティブデザインマネジメントは先を見越してという意味です。この考え方を具体化したものが、「５Ｗ１Ｈ（Who（誰が）／What（何を）／When（いつ）／Where（どこで）／Why（なぜ）＋How（どのように））です。この言葉は皆さんもご存じで、セミナーや企画部門の人たちが使っていると思います。それをわかりやすく、デザインマネジメントの実行計画として取り上げて修正したものになります。

１番目は何をするかということです。「何を」とは中身、デザインの目標です。商品なのか、イメージなのか、サービスなのか。具体的に何をデザインするかを明確にする必要があります。

一斉にできるはずがないので、一番必要なこと、優先順位を明確にします。商品なのか。あるいは商品は充実しているから、ＣＩやサービスに力を入れて商品をより高めていくのか。よい商品があるのだから、より市場に伝達するために何をすべきかと考えてもいいわけです。優先順位を明確にする。何もかもすべてやろうとしてもできるわけがないので、「何を」ということを明確にする。

そして When（いつ）、当然のことですが、一斉にできるはずがないので、いつまでにというようにタイムスケジュールを明確にします。何となく日常的に続けているだけで、タイムスケジュールを明確にしていないことが多いと感じています。

そして Where（どこで）、どこを改善するか、実行していくかということです。製造業であればつくることから考え方がスタートしますが、ユーザーに近い部門、ユーザーに接する末端の部分が大事だと思います。店舗であったり、展示であったり、あるいは販促ツールはどうすればよいか。ユーザーが必要とする商品は何か。商品企画、デザイン、最後は企業イメージだと思います。

企業イメージから先行する考え方もあると思いますが、企業イメージを伝えるためには、店舗や展示、販促ツール、商品企画、デザインが重要に

なってきます。これが大切なことで、ユーザーに近い部門を優先順位の最初にしていただければと思います。

小人数しかいないのにどうするのかという反論があるかもしれませんが、一人二役でも一人三役でもいいわけです。誰が何をするか。あいつがやってくれるだろうということではなくて、皆さんが具体的に指示を与えて、いつまでに誰が何をするか、目標を明確にする。チーム全体にその認識があればお互いに手伝い合えるわけです。誰が何をするかが明確になっていないとチームワークは成り立たない。その点を明確にするのが皆さんの大切な仕事だと思います。

なぜそんなにがんばるのかとよく聞かれますが、デザインのレベルを上げることが目標です。個々ではなく、すべての分野でデザインの総合力を上げていくことにより、企業の価値が上がります。下がることはありえない。それを上げていくのが最優先の目標であり、がんばる理由でもあります。

そしてHow（どのように）、難しいですが、経営トップの理解を求めることが必要です。一緒に仕事をする他の部門、社内の末端に至るまで、デザインをよくしていこうと思ってもらうことが大切です。ほうっておくと当然すたれていくわけですから、そういう意識を常にメンテナンス、補充をしていく必要があると思っています。

商品や販促、企業イメージはあくまで方法論であり、最終的には企業そのものをデザインしていく。商品や販促、ＣＩにしても、一つひとつがバラバラによくなってもトータルの力にはならない。最終的には、企業そのものをデザインしていくという意識で取り組んでいく必要があります。

企業そのものをデザインするのは社長の大切な仕事かもしれませんが、社長はデザイナーではないので、皆さんが粘り強く説得して理解してもらわないと実現することはできません。皆さんの最終的な目標は、企業そのものをデザインし、それによって総合的な企業価値を高めていく。経営にプラスになるのは間違いないので、それを心がけていただければと思っています。

これも私が日常的に大切にしていることですが、忙しいのでタイムマネジメントが重要です。

ミヒャエル・エンデはドイツの作家です。日本で最も人気があり、世界中でも日本で最も読まれていると実証されているそうです。その中にMomo（モモ）というかわいい女の子が出てきます。映画にもなりましたが、『ネバーエンディング・ストーリー』、最後まで終わらない話ということで、絵本を見ることから始まり、その絵本の中に入り込んで読んでいる本人が夢の中で主人公と同じような体験をするというストーリーです。それが有名な小説『はてしない物語』で、時間をテーマにした児童向けの小説です。

タイトルは『ネバーエンディング・ストーリー』です。機会があれば読んでいただければと思います。テレビで古い映画を再映することがあるので、気をつけていると出てきます。

好きな言葉で、振り返ってみて実感していますが、「子どもにとって１日は短く、１年は長い。しかし、大人にとって１日は長く、１年は長い」。子ども時代を思い返してください。勉強もしなければいけませんが、友だちと暗くなるまで遊んで、家に帰らなくて叱られたことがあったと思います。

子どもにとって１日は短い。楽しいこと、やることが多いから１日があっという間に過ぎてしまいます。ところが、待ち焦がれている夏休みやお正月はなかなか来ない。子どもにとって１年は長いスパンです。

皆さんはすでに大人ですから１日は延々とした時間。子どもとは違った意味でやることは多いですが、それが片付かない。忙しいので逆に１日が長く感じます。いつまでにこの仕事を片付けなけ

ればならない。ところが、決算時期が迫り、１年はあっという間に過ぎます。

子どもになれということではありませんが、楽しいから１日が短く感じられます。子どものときのフレッシュな感覚、フレキシブルな感覚を持てば、仕事の中で有意義だと思います。１年は長く感じるわけですからできることがたくさんあるはずです。そういう意味で、くたびれた大人にならずに、子どもの意識をいつまでも持っていただきたいと思います。

時間は誰にとっても平等です。大統領であっても、首相であっても、天皇陛下であっても、１日24 時間というのは変わりません。職務や役割に関係なく、すべての人類に平等に与えられているのが時間です。そういう意識を持って 24 時間を有効に活用していただければと思います。

簡単なことで、無駄な仕事を減らすということです。根を詰めるのではなくて、無駄な仕事を減らせば、結果的には時間の過ごし方の密度が上がります。振り返ったときに、今日も無駄なことをしたということがたくさんあると思います。ロスを減らせば、結果として仕事の密度が上がります。そういう意識を持ってください。

年をとると説教めいた話をしますが、自分の反省というか、長い間やってきて、やっとこの年になって皆さんにお伝えできるようになったと今は感じています。

今日の論議の付け足しになるかもしれませんが、情報化時代ですから、情報マネジメントを考えていただきたいということでまとめてみました。

通常、組織の運営を左右する重要情報はトップダウンで組織全体に伝達します。新しい研究開発テーマや重要人事、戦略投資、企業提携など、重要事項については伝達が制限されます。これは当然のことで、機密法の問題が国会で論議されています。

最近は見ませんが、昔テレビで、５～10 人が並んで端から順に言葉を伝えていくと最後にはとんでもない言葉に変わっている。そういうゲームがありました。怖いのは、伝えるたびに情報の中身が徐々に変わっていく。意図的に、恣意的に改変されることがあります。これが一番怖いです。

最近は、社内の情報ネットワークが整備されているので、トップの考え方がリアルタイムで伝えられることが多くなりました。昔は、１枚の書類が末端まで届くのに時間を要していましたが、最近は情報化時代で社内のイントラネットなど内容的に高度になりました。そういう点では、最近の情報革命はよい方向に行っていると思います。

トップダウンの考えがいかに早く正確に末端まで伝わるか。皆さんはそれを受け取る立場かもしれませんが、デザイン部門の中で末端に至るまで皆さんの考え方が正確に伝わっていることが望ましい。

後ほど組織図の話をしますが、企業の情報は上から下に、縦に伝わることが圧倒的に多いです。昔からよく使われている言葉ですが、「隣は何をする人ぞ」で、お互いに見えない壁があって、他の部門が何をしているのか、わかりにくい。

壁を取り払い、会社全体が同じ方向に向かって動いていくことが必要です。文句を言うだけではなくて、皆さんが自分たちのしていることをオープンにして、自分の部門だけではなくて他の部門にも伝えていく。自分の部署がオープンにしないと他の部署がオープンにしてくれるはずがない。皆さんからオープンマインドにしていくことが必要だと思います。

従来の開発プロセスは、企画、研究開発が最初にあって、次に具体的な商品企画があり、それからデザインがスタートして、デザインとほぼ同時に機能設計もスタートし、生産して出来上がったものを販売する。縦型の流れで、ストレートに流

れていくのが普通でした。今でも現実にはそうだと思います。

これを順次型と言います。ところが最近では、自動車メーカーが圧倒的に多いですが、コンカレント、日本語では源流と呼ばれていますが、「源流同時型開発」で、川のように下に流れていくのではなくて、全部門が集まって一斉にプロジェクトをスタートするという形になっています。全部は無理かもしれませんが、少なくとも近い部門で一斉に仕事をスタートさせる必要があります。

うまく運営するためには組織がきちんとなっているべきだという考え方を持っていたので、典型的なデザイン組織を研究しました。左側は有名なドイツのブラウン社です。今は電気シェーバーで有名ですが、昔はテレビやオーディオも製造していました。

オットアイガという有名な、向こうの読み方ではアイヒラー、創立者に近いデザイナーがいて一手に取り仕切っていたわけですが、いろんな商品分野が出来上がるにしたがってデザインの名門企業であるブラウンは縦割り組織になってしまい、商品別に分かれました。

右側は大きな組織で、世界でもトップレベルのオランダのフィリップスという会社のデザイン部門の組織です。小さいので、皆さんのお配りしたコピーを拡大するとわかると思いますが、完全に縦割りです。

トップマネージャーの横から出ているスタッフ部門が４つほど見えていますが、総務部門、人事部門、デザイン部門の中に組織としてこういう部門を抱えています。これだけ大規模な所帯を動かすにはこういう部門が必要です。これは経理担当です。組織全体をコントロールします。経営的なことや人事的なことを担当します。そういうスタッフをこの人がヘッドクオーターとして持っています。

これに対してデザインサービス、いわゆる具体的な資料を送るなど、トータルのコーディネートを行う部門が横についています。最盛期には 400 名近くいて、シンガポールなど海外にもデザイン部門を持ち、最初はスウェーデンのデザイナーがやっていました。二代目としてアメリカのハーマンミラーのデザインディレクターをしていた人がマネージャーに就任しました。

友人関係にあって苦労話も聞きました。コントロールが大変で、末端のデザイナーたちが自分と同じ考え方を持ってくれているかどうか、わからないとこぼしていて、おまえのところがうらやましいと言われました。

左側はオリベッティです。今は弱くなりましたが、1950 年代～1970 年代にかけて、世界でもデザインについてはリーダーシップを持っていたイタリアの名門企業です。ここはまったく違った組織体です。私もマネをしようと思いましたができませんでした。

トップの下に役員待遇のドクター・ゾルティーという有能な人がいました。縦割りではありませんが、例えば事務機を担当しているグループやグラフィックを担当しているグループがいて、ここでは便宜的にＡからＤまで分けて書いていますが、最大の特徴は、それぞれのグループに応じて外部のデザインオフィスにデザインチームを派遣することです。

グラフィックデザイナーは有名なピントールでしたが、外部のデザインオフィスにデザインチームを派遣する。最大の特徴は、設計者、開発者、エンジニアをデザイン事務所に派遣して、そこでデザインも含めて総合的な設計をまとめていくという考え方で、ゾルティーという人が中央にいて報告を受けながら全体のマネージをしているという形で運営しています。

デザイン部門の組織なので、企業全体とどのよ

うなかかわり合いをもっていたかはわかりませんが、権力を持ったトップに近い人が全体のコントロールをしていました。そういう意味では、ピラミッド型の組織とは違います。

これはペンタグラムというイギリスの有名なデザイン会社です。ペンタとは八角形のことで、建築やグラフィックなど、専門能力を持った８名のデザイナーが集まって会社組織をつくりました。誰がチーフというわけではなくて、８名のデザイナーが合議をしながら組織全体を運営しています。一つの企業とはいえ、デザインの専門企業なのでこういう構造になっています。縦型の組織ではなくて横型、フラットな組織というところが最大の特徴です。

シャープのデザイン組織は、これとよく似た考え方で、テレビ部門やオーディオ部門、エンジニアが一緒にいます。それと同じような形で、例えば音響は広島、テレビは栃木というように、事業部門にデザイナーが張り付いていました。

クオリティーは現場でつくられるという考え方を基本に持っています。中央にデザイナーが集まってうまくいくはずがない。デザイナーは製造現場にいるべきであり、そこで初めて質の高い仕事ができるという考え方で、国内だけではなくて海外に生産部門ができれば、そこに必ずデザイナーを派遣して現地の設計者と一緒に製品をつくるという考え方です。

組織が大きくなると全体のコントロールは難しいですが、縦型の組織ではなくてフラットな組織であることが望ましいという考え方です。縦型の組織で上から下へ情報を伝達していたのではうまくいくはずがない。

コンカレントエンジニアリングは、1970 年代、アメリカのクライスラーという、フォードやゼネラルモータースと並ぶ３大自動車メーカーであるクライスラー社が始めた手法です。

トップが製品開発の現場を見直したところ、順次開発で流れていたので、デザインの企画ができてから現場で製造されて市場に出ていくまでに５～６年かかります。アメリカの自動車メーカーではそれが普通でしたが、こんな時代に６年先の商品企画を考えるのは奇跡に近い。それを解消するために講堂のような大きな部屋を用意して、企画から研究、技術開発、デザイン、生産技術、マーケティングまで、すべての部署を一つの大部屋の中に入れて一緒に仕事をさせる。

横の連携をとって仕事をするということを始めました。結果的に立ち話をします。設計部門に行くときに階段やエレベーターを使ったり、別の建屋に行って打ち合わせをしたりするのは大変ですが、一つの大部屋の中にいるので、企画やデザインについて立ち話のような状態で打ち合わせができます。

一つの大部屋に入れたために成功したと言われています。大きな部屋に全員を入れるのは至難の業ですが、これは一つの事例です。別の場所であっても、すべての部門が一つのプロジェクトに対して一斉にスタートするという手法がコンカレントエンジニアリングで、プロセスが従来の半分から３分の１になります。

ダイハツの場合も、少人数で開発を担当したことで、従来であれば４，５年かかるものが２年で出来上がったと言われていました。当局の都合で法令改正が遅れたため発売まで３年かかりましたが、実質的には２年で製品が出来上がったと言われていました。

チームが緊密に連携して一つの目標に向かって進んでいくことで大きな成果を上げることができます。皆さんの場合は、企業規模が大きくないので、やろうと思えば簡単にできるはずです。従来のタスクフォースやプロジェクトチーム、シャープには有名な緊急プロジェクトがありましたが、

小さなチームでもいいので、順次型ではなくて一斉に開発をスタートさせる。

大切なのは、参加者全員による情報の即時共有化、リアルタイムコミュニケーションが重要になってきます。

デザインプロフェッションは、一般的に専門領域に対するこだわりが強い。グラフィックデザイナーはグラフィックに対する意識が強い。パッケージデザイナーはパッケージというように、専門意識が強すぎてチームワークがやりにくい。人のことを言えるはずがなくて、他の部門よりもデザイン部門の連携シップが弱かったと思います。

デザイン部門やデザイナー自身が意識を変えないと情報マネジメントはうまくいきません。従来はデザイナーが最後に仕事をしていましたが、今はデザインファースト、デザイナーから物事がスタートしていくという形に徐々に変化しています。デザイン部門の責任が重くなり、先行した情報を積極的に把握する活動が必要になります。

昨日の新聞と同じで、過去のことは活字の情報を見ればわかりますが、未来の情報や将来の動向は活字だけでは読み取れない。本を読んでも先のことはわかりません。これからのデザイン部門は、精度の高いトレンドの先読みができるかどうか。そういう意識が必要になってきます。

これは付け足しですが、情報は情けを知らせる。人間の五感（視覚・聴覚・臭覚・味覚・触覚）の中で、人間が享受する情報の 75%以上は視覚から得ています。視覚はもちろん大切ですが、それに加えて第六感がデザイナーにとって必要だという気がします。先を読む勘を研ぎ澄ませてください。

論理的に証明されていることですが、人間の情報摂取量の 75%強は視覚から得ています。目で見る情報はいかに大切か。一番強い立場にいるのがデザイナーですから、ぜひ生かしていただきたいということです。

情報を無断で収集しているということで国際的な問題になっていますが、米国のＣＩＡの定義によると、情報のコントロール、世の中には情報の中身は４種類あって、一つはエレクトロニックインテリジェンス、いわゆる電子情報です。こっそり情報を取っているわけですが、テレビ等を含めて電子情報が優位を占めている。その中でわれわれにかかわりがあるのはイマジン、イメージインテリジェンス、映像や視覚に関係のある情報です。

ＣＩＡが言っているのはヒューミント、ヒューマンインテリジェンス、人的情報が最終的には優先する。無人の情報飛行機を飛ばしても、衛星から情報を取っても、結果的には人間が実際につかんできた情報が大切である。語るに落ちたというか、ＣＩＡはそのように明言しているそうです。

ヒューミント、人間が決める。人間の情報を大切にする。これをわれわれも意識しておく必要があると思っています。これは付け足しですが、情報について理解しておいてもらえればと思います。

残り 40 分ほどですが、皆さんのご意見をお伺いしたいと思います。最初に、先週のフォーラムで昨年度の受講生の発表を聞いていただいたので、フォーラムについての率直な感想をお願いしたいと思います。来年は、皆さんにパネリストとして壇上に立って１年間の成果を発表していただきます。

先週のフォーラムを聞いて、経営者として具体的に打ち出していかれた岩崎さんの話に感銘を受けました。それと、ＣＩの開発で苦労したホーザンの中川さんのお話にも感銘を受けました。

率直に言わせていただくと、彼らの力だけでトップを説得できるのかと心配していましたが、先週の発表を聞いて、具体的な方向づけができて、粘り強くやっておられて印象深く聞かせていただきました。それぞれの立場で１年間成し遂げたというのが率直な感想です。

みなさんはお聞きになってどういう印象を受けましたか。

塾生 A：お三方ともお話の内容がそれぞれ違いましたが、ペーパーワールドの岩崎社長は、すでに確立されていて、軌道に乗っているという印象を受けました。目指したいのですが、いきなりはできないかもしれません。

ホーザンの中川さんは現在進行形で、懸命に取り組んでいる最中ですが、講義が終わった後はそういうところに踏み込んでいかなければならないという思いで聞かせていただきました。

コシダアートの正木さんの話は規模が大きくて、デザインマネジメントというよりも違うところに興味をそそられました。デザインを考えている方だと思います。

それぞれの姿がわかりました。完成形、現在進行形、大きなことを考えておられると捉えたので、私が今後どこに力を入れていくかというと中川さんに近いという印象を受けました。勉強になりました。

坂下：岩崎さんのように社長がその気になると早いです。発表の後に、実際にやっている末端の人たちの意見を取り上げながら、社長の独断で先行するとうまくいかないという話をしました。ひとつ間違うと危うい方向へ行くという点で心配なところもありますが、彼は勉強されているので大丈夫だと思います。

塾生 B：立ち位置的には、私も中川さんに近いような雰囲気はあります。今までのおぼろげな部分を明確にし、開発というところからいろんな部分を切り離してオープン化しましょうという流れですが、同じように苦労されていると感じました。

岩崎さんに関しては、スタンスが違うので、こちらのスタンスで聞いていると、社長が言わなくても動く社員になってくれたということで、裏を返すと社長が言わないと動かない。経営者はそのように感じている。うちの会社も同じかもしれないと思いながら聞かせていただきましたが、動かない理由は何だったのか。動き出したきっかけは何だったのか。縦割りの意識があって、ドアを開けていく動きをしなければいけないと最近は思っていますが、それぞれの壁の番人のキャラクターがあるので苦労しているところで、聞いておけばよかったと感じました。

坂下：自主的に企業内で横断グループをつくる。横断で研修会を行う。その火付け役にはなれないですか。

塾生 B：そういうこともしています。トップは嫌がらないのですが、私の悩みと社員がずれていて妙な方向に行くこともあるので、企業理念の明確化。毎朝唱和をしていますが、現場の思いを聞きながら、空気合わせが必要だと感じます。

坂下：個人的には御社のブランドが３つ併存しているのが気になります。全部やめるということではなくて、順位づけをして整理をしないと、企業の規模が大きくなると取り返しがつかないことに

なります。マークが勝手に独り歩きしてしまうような気がします。

個人的にはそういう意識を持っています。これからのテーマではないかと思います。せっかくここまでやってきたというトップの気持ちはわかりますが、取り返しのつかないことになります。

塾生 C：三人の方の発表を伺って、岩崎さんは社長の立場での話になりますが、従業員の視点であればどう考えるのか。従業員が社長の視点であればどう考えるのか。先ほどの One for all のように、違った視点で話を聞くとより参考になったような気がします。

三人の中ではホーザンの中川さんの発表が印象深くて、中川さん自身はデザイナーではありませんが、問題意識を持った人が自ら動かないと変わらない。デザインはデザイナーがすることではない。デザイナーがすることがデザインではなくて、何がしかを変えていく。よくしていくことがすべてデザインだということで動いている姿勢に感銘を受けました。

コシダアートの正木さんは、ご本人も言われていたように、昨年度からの１年の活動というよりは、違い視点で最新の情報をいただいたという意味では面白かったですが、この１年間でどう変わったかをお伺いできれば、さらに面白かったと思います。

坂下：１年前は、取扱説明書のプロフェッションとして、こういうことに取り組んでいるという話が多かったのですが、１年が経過して、取扱説明書という情報伝達手段を通じてお受けしている企業の商品イメージを的確に伝えるにはどうするか。印刷物だけではなく店頭の展示も含めて、トータルのイメージをどのように改善していくか。相手企業のデザインマネジメントを考えていく。その手順を見つけたような気がします。

塾生 D：１年後、自分はどうするかと考えたときに、印象に残ったのはホーザンの中川さんです。後で伺うと 50 名ほどの会社ということでしたが、そういう規模の中でトップを巻き込んでインタビューまで行う。その行動力は素晴らしいと思いました。

はたして、自分は１年後どこまでできるのか。デザインマインドをどこまでトップに訴えられるか。そういうことに取り組みたいと思っています。取り組み方というところで、自分の性格や組織の違いもあるので、そのまま参考に派できませんが、勉強になったと思っています。

先生にお伺いしたいのは、１年前の中川さんは、どんな悩みを持って、この勉強会にどういう姿勢で臨まれたのか。卒業後、宿題としてＣＩをされたのはわかりましたが、どういう感じでしたか。

坂下：最初の印象は、悩みを持っていて、やりたいこと、やるべきことがたくさんありますが、自分自身では整理がつかない。社内で誰をどのように説得すればよいか、説得する方法論がわからない。

白紙の状態で、何でも聞きたいというのが最初のスタンスです。今だから言えますが、泣き言が多かった。来るたびに上がわかってくれないと愚痴をこぼしていましたが、どんな方法を用いても上を説得しないとよくならないと感じたのだと思います。

少し時間はかかりましたが、第一印象としては強くなりました。塾に参加して講義を受けて、企業に戻ると大変なので挫折してしまうという印象を持っていましたが、見違えるほど強くなりました。

手のつけられるところもありますが、まずは社

内の説得、特に経営者に対して、具体的な方法は聞いていませんが、彼なりに努力されたと思います。その熱心さが上に伝わって話を聞いてもらえました。これから具体的にどうしていくかという段階に入っていくと思います。

お一人ずつ次回にまとめてお聞きしますが、来年は何から取りかかりたいか。順にひと言ずつお願いします。

塾生 A：今まではデザインマネジメントという考えで仕事をしていなくて、社長とやり取りしながら新商品を開発中ですが、意見がぶつかることもあります。感性も違います。自分の意思を強く持たないと人を説得することができないので、それを鍛えたいというところがあります。その中で実績をつくる。実績がないと説得力がないと感じたので、何か成果を出したい。

坂下：まずは、小さくてもいいので成功事例をつくることです。

塾生 A：保守的なところがあるので、そういう意味ではチャレンジ、「新しい挑戦」を自分のテーマにしていきたいと考えています。

塾生 B：悩むところですが、経営とデザインの関連性を突き詰めて、嫌がられると思いますが、根気よく話をしていかなければと思っています。

ＣＩは２名で担当していて１名は兼務ですが、人員がいるから大丈夫だと考えられているので、人をどう育てていくか。計画的に補充するなり、外に依頼したときの費用的なことも、プランをビジュアル化していく。それをもとに、今までは中途半端にかんでいた製造についても少しずつ話をして、私が思っている以上にわかりにくいエリアのようなので、オープンにするようにビジュアル化に努めたいと思います。

坂下：皆が同じ方向に向いてくれるのが一番いいことですから、社内に対して積極的に情報を伝えていくことが大切です。

塾生 C:企業内デザイン部門のあり方という中で、明確なデザイン戦略を策定し、それを社内に対して発信することだと思います。表裏一体で、グッドデザインマネジメント実現を目指してという中で、経営戦略の中にデザインの位置づけ明示されることにも結びつくと思っています。

10 年かかってしまったところもありますが、10 年をかけて力づくで、ＢtoＢという企業の中で、デザインは必要か、デザインで売れるわけがないと言われながらも、戦略というよりは、とりあえず耕してやってきたことが逆に弊害になっているところもありますので、そこがこれからに向けての課題だと思っています。

坂下：10 年をかけて着実に実行されてきたと感じていますので、そのスピードを上げていくことが必要です。

ＢtoＢですから､逆手にとって相手先からの評価をフィードバックする方法を考える。納入先はどう感じているのか。ダイハツさんもお使いになっているそうですから、例えば性能だけではなくてデザインそのものが評価されている。そういう答えを引き出していけば社内の説得材料に使えます。それを味方につけてはどうですか。

塾生 D：やりたいこと、やらなければいけないと思っていることはありますが、それが実行に移せるかというところです。

組織の硬直化という話をさせていただきましたが、参加させていただいて数週間が経過した中で

解決というか、いい方向が見えてきたという感触を持っています。

この会に参加させていただいた当初は、グループの中でリーダーをサポートする立場でしたが、今週、先週と人事の異動があってマネージャーになり、実際にやっていく中で難しさを感じています。

１年というスパンで見ると、メンバーのモチベーションや社内でのデザインの立場の向上、トップにデザインの重要性、組織の重要性を理解してもらうところに力を入れたいと思っています。

中長期的な計画と目標を立てることが大事だと思っています。一方で、電気業界なので、先週のフォーラムで先生がホーザンの中川さんに「４年は長い」と言われていたのが印象に残っています。確かに、４年もかけて私がやろうとしていることを計画するのは長すぎるかもしれないので、４年の目標があってもいいと思いますが、１年、２年の目標も立てて取り組みたいと思っています。

坂下：フォーラムのときは、４年であっても、１年目の目標、２年目の目標というようにステップが明確であればいいですが、いきなり４年先という話をしたので気になりました。そんな悠長なことではないだろうと強く感じて、つい声を荒げてしまいました。

塾生 C：悩みとして、経営戦略の中でデザインの位置づけが明示されているかという中で、「数値目標は難しいが、デザイン価値を高める意図を明確に示すこと」というお話がありましたが、どうしても数値目標を求められます。

言い訳ですが、ＢtoＢの商品で、デザインによる数値目標と言われても、売り上げが伸びたとしても、デザインがどれだけプラスになっているか、見つけられない。訴求力のある数値目標が伝えられない。はなから無理だと思いながらも、企業である以上、数値目標がないのにバジェットは出せないと言われるので、そのあたりをどうしていくかが悩みです。

坂下：こじつけてはいけませんが、何かあるような気がします。

塾生 C：クライアントさんの評価もあるのかもしれませんが、それは一つのパラメーターです。経営的にどんな効果があるのかという問いに対して定性的な答えしかできず、役員からは「そんなことを言っているのか」と言われてしまいます。

坂下：10 年かけてグッドデザイン賞を獲得してきました。数値には置き換えられないかもしれません。広告価値に換算するのは難しいですが、グッドデザイン賞は企業のイメージを上げる効果はあると思います。

塾生 C：あまり評価されません。受賞したからどうなのという感じです。

坂下：グッドデザイン賞によって相手企業の評価が上がったかもしれません。あとは、日本国内だけではなくて国際的なデザイン評価も獲得していくことです。

数値目標、商品別の売り上げがどのように上がるか。企画や性能、価格などの要素もありますが、デザインがよいから売り上げが伸びる。ある意味ではこじつけ的なところもありますが、強引に数値の評価はつけました。

数年前にハウスメーカーのデザイン部門の方が参加していました。毎年プレハブ住宅でグッドデザイン賞を獲得していて、会社のホームページに堂々とトップニュースで出ています。

グッドデザイン賞を獲得したことで売り上げが伸びたかどうかはわかりませんが、社内の評価にはなっています。昔では考えられなかったと思います。他の部門の嫉妬で受賞したからといって威張るなということかもしれませんが、決して悪いことではないと思います。

文責：財団法人大阪デザインセンター

参加者による成果発表会

日時：平成 25 年 11 月 28 日（木）18：30～20：30
場所：大阪産業創造館　会議室

司会：皆さん、こんばんは。デザインマネジメント研究会も今日が最終回となりました。

成果発表会では、５名の受講生から各５分間ずつ、この研究会に参加して学んだことと、今後それぞれの企業において、どういう課題を定めて企業価値の向上を図っていくのか、豊富があれば付け加えていただきたいと思います。その後に塾長から講評をいただいて、皆さんで討論していただければと思います。

坂下：後ほど全体の講評をしたいと思います。

受講した成果ということですが、２カ月で８回の講座ですから具体的な成果としてまとめるのは難しいかもしれません。皆さんが成果だと感じられたこと、それに加えて、これから企業に戻って１年間、あるいは長期にわたるかもしれませんが、適切なデザインマネジメントによって企業価値の向上をどのように進めていくか。ここが一番大切なところですが、それについてお考えを述べていただいて、皆さんから意見をいただければと思っています。

成果発表

塾生 A：デザインマネジメントの知識もなく、言葉自体もわからないままに受講させていただきました。教えていただいた中で、近鉄の「しまかぜ」やダイハツさんの講義を聞いて、デザインをするには、そのデザインに対するこだわりや意味を周囲に説いていく必要があると感じました。意思を貫く熱意を持たなければ周りも動いてくれないので、熱意が必要だということを学びました。

私自身の目標は実績をつくることです。実績というのは、成績を残すだけではなく実行することも含めて、こだわりを持って、デザインを一番に置いてデザインをしていく。それがブランドや独自性を形成する上で重要なことだと説明するとともに、自分自身が携わっていかなければならない。現在、新製品の開発を手掛けていますが、そこで実証できるような成果を出していきたいと考えています。

できれば早々にデザインチームを立ち上げたいと考えています。また、坂下先生からご助言をいただいたように、外部のデザイナーとの連携も視野に入れていこうと考えています。

デザインマネジメントをどこまで理解できたか、まだ不安なところもありますが、商品開発、生産管理、社内の設備や営業、ありとあらゆる場面でこだわりのあるデザインを取り入れていく。

当初は拡大よりも継続を意識していると申しましたが、継続するにも、もちろん利益がないと継続できない。今のままではダメなので、今後は販路の拡張や新商品の開発においてもチームを立ち上げて、マネジメントを軸に挑戦していこうと考えています。

どこまでできるかわかりませんが、フォーラム

で発表された中川さんのように、自分自身が中心となって旗を振らないと周りは動いてくれないので、明日からでもチャレンジしていきたいと思っています。

８回の講義を受けて目からウロコの部分もありました。実行していくところが自分に足りないところだと思うので、１年後に成果を発表できるようにチャレンジしていきたいと思っています。

塾生 B：デザインマネジメントの手法には、言葉が正しいかどうかは別として、ゴリ押し型と協調型があると感じました。残念なことに、私が説得する相手は経験も年数も多い方々なのでゴリ押しではいけません。協調型で、ボトムから協力者を増強していかなければならない。それが今回の収穫で、デザイン・モノゴトをまとめていくときの答え、ヒントをいただけたのが成果だと感じています。

そのためには、自分なりの信念を持ち、熱意を持って語りかける。何のためにデザインするのか。何のためのスタイリングなのか。機能なのか。なぜ、そういう手法を用いたのか。

弊社専務がデザインマネジメント的なことをしていましたが、専務は自分がやりたいからやるというタイプです。それでうまくいくときもあるかもしれませんが、私たちの場合からすると何のためにやる必要があるのかが伝わるようにしないといけません。

私の立場としては、タイムスパンや営業的な数字も含めて説明していく。ストーリーを伝えていく。それをしないとチンプンカンプンで伝わらない。これが今後の課題の一つだと思っています。

今後はトップダウンとボトムアップのバランスをよくしていく。そのために協力者を増やしていく。中長期的なデザイン戦略や人員、自分のスキルアップも含めてメンバーの能力アップも、計画的にこちらから提示していく。これを半年から１年の目標として持ちたい。

そして経営戦略とデザインという資源の関連性を明確にする。ヒアリングをして、過去はこうでしたが、これからどうしていくかをまとめていきたい。そういったことを含めて、デザインのルールを再確認して、明確化して、広く理解してもらえるように明確化していく。これを短期的な目標にしていこうと思っています。

塾生 C：坂下塾に参加して気づいたこと、学んだことは、真の意味でデザインを経営資源として根付かせることの重要性です。

坂下塾に参加することで、デザインマネジメントという言葉は表面的には知っていたものの、真の意味で理解し、実行できていなかったことをあらためて痛感しました。マネジメントのアプローチは、当然、環境や企業によって違うので、正解や王道はなくても、守るべき原則があることを坂下塾長から教えていただきました。それを踏まえて、私の部署がこの 10 年、何をしてきたかを改めてまとめてみました。

10 年前、ＢtoＢ製品ということで、価格とスペックが重要、デザインは重要ではないという声も一部にある中で、まず第 1 番目はデザインを社内に根づかせることから始めました。当初は外部デザイナーによるデザイン費用の認識に、現実の相場とのギャップがありました。社内のデザイナーがデザインすれば費用が発生しない。色を塗ってフォントをきれいにすれば、それがデザインだと思われている部分も若干あったかもしれません。

この 10 年間で、デザインの必要性や開発の初段からデザインチームが参画する必然性を、社内に定着させることができたと思います。

２番目の成果は、実力を備えたインハウスのチームをつくること。インハウスのチーム自体は、

人を採用すればカタチにはできると思いますが、実力を備えたチームを創ることは一朝一夕にできません。2006 年に新卒者を採用以来、今は実務のデザイナー３名で、製品のプロダクトデザインの他、グラフィック、ＧＵＩ（グラフィカルユーザーインターフェース)、パッケージ、取説の一部のデザインまでを行っています、３名ではすべてをカバーすることは難しいので、必要に応じて外部のデザインブレーンの協力を得ています。

ただし、丸投げではなくて、我々のデザインポリシーを理解してくれている外部のデザイナーに依頼して、われわれのチーム員のディレクションのもとにデザインをしているので、我々の企業のデザインとしてクオリティーは担保しています。

デザインといっても、我々の製品に要求されるのはグラフィックやスタイリングといった見た目のデザインではなくて、ユーザーオブザベーションや顧客を訪問することで、機能そのものを生み出していく。ＢtoＢの製品ですから、単に見た目をきれいにするだけのデザインは必要ないと思います。

我々のデザインチーム独自で、加工業者を訪問して打ち合わせをしたり、試作検証をしたり、そういう畜積に基づくデザイン提案によって経験の若い３名でありながら認知されつつあるのは、チームとしての成果だと思っています。

３番目の成果としては、複数年連続でグッドデザイン賞や機械工業デザイン賞といった外部のデザイン賞を獲得して、第三者からの客観的な評価を得ること、これも実績に結びついていると思います。単年度でとるのではなく、連続で受賞することで会社内にデザインの重要性が浸透してきたと思います。

関係部署もデザインは必要であるという認識に基づく連携がなければ連続での受賞は困難だったと思っているところです。自己満足かもしれませんが、連続受賞に値するデザインの創出をしていることはデザインチームとしての実力を備えてきた証明だと思っています。

４番目は、この数年、我々の各々の事業セグメントの顔になる製品は、それなりの顔をしている。第一印象をして BtoB の製品として信頼感を与えられるデザインになってきたと思います。こういった実績の積み上げもあり、いろいろな外部の会合に声をかけていただいて参加できるようになってきました。

私としての課題がわかってきたところで、まとめると、明日以降やるべきことは以下になります。

まず 1 番目に私自身がデザインチームのリーダーとしてやるべきことは、デザイン部門の戦略、達成目標の設定、中長期計画を策定してチームの達成目標として共有すること。

２番目には、社内で組織を横断したデザインの委員会を創生すること。お客さまに作り手の思いを届ける製品を一緒につくっているという意識を醸成することで、結果としてデザインの重要性を根づかせていきたいと思います。

３番目には社内でのデザインの理解を深めるために、イントラネットや社内報などでデザイン事例を紹介したり、アンケートによる顧客の評価で定量化していくことを行う。

当たり前のことを当たり前にやるのがプロだという言葉がありますが、まだまだ当たり前のことができていないと思っています。機会があれば今後も塾長に相談してご助言をいただければありがたいと思っています。

坂下：これから具体的な成果につなげていただければと思います。確かに、経営戦略の中に「数値目標がなければ」という言葉がありますが、企業文化という言葉があります。企業文化は数値で表わせません。企業の考え方など、数字で表わせら

れないものがあるはずなので、それを含めて、デザインという言葉を何らかの形で表現していく。

時間はかかると思いますが、アドバイスとしては、社長がデザインに対して理解があるのですからトップを活用する。会議のときにトップである社長に「デザインが大事だ」と言ってもらう。そういう機会をつくるのが近道だという気がします。

私の若いころを思い出しましたが、今、あなたにとって、やりがいのある一番いい時期だと思います。拙速ではなくて粘り強く、発表していただいたことをできるだけ早く実現していただきたい。時間をかけても意味がないと思います。

塾生 D：具体的な成果が出ているわけではありませんが、この研究会に参加させていただいたことにより、自分の組織での悩み、ほかのデザイン組織でも同じような悩みを持っていることがわかりました。それが発見できてよかったというところがあります。

坂下先生のお話を伺うことができたことと、皆さんのお話を聞けたことに加え、堀場製作所の米澤さんの環境が参考になるところがありましたので、そういう出会いがあったことが大きいと思っています。

今後、中長期計画に取り組んで、具体的なアクションに移していきたいと思っています。１年後には、こういう目標を設定して具体的に取り組んでいるということをお伝えできる状況にしたいと思っています。

もう少し踏み込んだ話をすると、われわれのデザイン部門は、５年ほど前に部門長が退職して以降、開発の副本部長が兼任していて、その下でメンバーたちはデザイン業務に取り組んでいました。先の話になりますが、この秋にデザイン部門のメンバーの中から部門長を出したいという方針が示されたので、それに向けて、できることは自分たちでやっていこうと積極的に働きかけていかなければと思っています。

泥臭くやっていくしかないと思っています。各部門を走り回って新しい取り組みをしたり、デザインのメンバーも全員野球のような形で一つのデザインに取り組んだり、それを始めたところです。その中でメンバーに対してチームという意識づけができればと思っています。私の会社ではグループという言い方をしていますが、グループというよりもチームで一つの目標に向かって進んでいく。そういった意識づけができればと思っています。

坂下：組織が若い時代は仲間を増やすことです。当たり前のことですが「数は力なり」で、わずかでもデザインにかかわる仕事をしている人はチームの中に取り込んで、チームとしてのパワーを大きくしていく。それが力になっていくような気がします。

人数がいるから責任者のランクを上げなければいけないと思ってもらえるように、下から持ち上げていく力。一人でできる範囲は限られていますから、あなたに同調してくれるメンバーを増やし、一つのチームだと周りにも認識してもらう。それを進めていかれるのがいいと思います。

しっかりとご理解をいただいて、活用していただいているという気がします。また、１年先、数

年先に向けて、具体的な計画をお持ちになっているようなので安心しました。来年度の成果発表が楽しみになってきました。

お互いに聞きたいことや仲間としてのアドバイスがあれば、お話をいただけるとありがたいと思います。異業種ですが、それぞれ違った悩みをお持ちなので、お互いに意見を出し合うのはいいことだと思います。

塾生 D：B さんへの質問で、ゴリ押し型と協調型という中で、ゴリ押し型はイメージできますが、協調型は具体的にはどういうことですか。

塾生 B：私が感じていることですが、ゴリ押し型は、例えば圧倒的な力を持った役員、それなりの地位にある人、経験や発言力のある人が、力技で押さえこんでモノをつくっていく。やっておくから任せておけというパターンで、それでうまくいくこともありますが、私の立場で考えるとそれは難しい。多少なりとも自信があっても、それは私の自信であって、外の人や上の人から見ると「まあまあ」という感じになるので進まない。

例えばまとめていくパターンで、周りに仲間を増やし、私が言う前に横から球を投げてくれる人が増えてくるとやりやすくなります。例えば営業のメンバーや製造のメンバー、資材調達のメンバーなど、もともと開発で営業にもいたことがあるので、他の部署でも仲間を増やし、相談しながら独りよがりにならないやり方で進めていくべきだと思っています。

坂下：上のポジションの人が望ましいですが、社内でデザインに対するシンパサイザー、共鳴者を一人でも多く増やしていくことが大切です。今、それにチャレンジしていると感じました。櫻井さんも、これからそれを意識して進めてください。

C さんはうまくまとめてくれましたが、今まで進めてきたやり方の中で、他の企業の方に感じること、あるいはアドバイスはありませんか。

塾生 C：D さんと話をしたことがあります。マニュアルを例にすると我々の会社にはデザインチームとは別にドキュメント制作部署があります。工場で使うＢtoＢ製品もありますが、製薬会社で女性の研究員が使うなど、使う方に対して親しみやすくしなければいけない製品マニュアルもあります。

弊社のマニュアルは CAD データをそのまま挿入しただけのようなイラストレーションになる場合があります。マニュアルも商品のうちですから、自分たちがデザインした製品のドキュメントとして何とかしたい思いから、可能な範囲でイラストレーションの補正などもしています。簡易マニュアルは、我々デザインチームがイラストレーターで作ったりもしています。

D さんに提案したのは、同じ部で隣にドキュメント部署があるなら、デザインチームでドキュメントを作成してはどうか。ドキュメントもできるのかと、今まで思っていなかった人に気づかせることで広義のデザイン、プロダクトだけではなくてパッケージもドキュメントも含めて、お客さまに届けるものはすべてデザインするということです。

坂下：意外とわかっていないのは、パッケージや取説は、プロダクトデザインをしている人は自分の領域とは違った分野だと思っていますが、企業という立場で考えると、例えば大型のパッケージはトラックに乗って街中を走るので自然と目につきます。

取扱説明書にしても、一人ひとりのユーザーにとって、ＢtoＢの場合は複数のユーザーがいますが、そういう人たちにとってもデザイン性が高い。デ

ザイナーの視点で、もっと見やすくしていく。

デザイナーだからできること、デザイナーだからわかることがたくさんあります。そこまで抱え込むと大変だということではなくて、企業にとって広義のデザインであるという意識が必要だと思います。面倒なことでも意欲的に抱え込む。そこまで自分たちの力を広げていくことのほうが大事だと思います。

塾生 C：A さんの会社は、拡大は考えていないということですか。

塾生 A：拡大を考えていないというと語弊がありますが、拡大よりも継続が重要だと考えています。

塾生 C：私の実家には仏壇がありますが、私の家にはありません。線香を使う人が減っています。それで売り上げをキープするには多様性の創造、場をつくるか、用途をつくっていかないと継続は難しい商売だと思います。人口が減り、仏様に参る人も少ない。仏壇そのものがない家も多いです。

京都に日吉屋さんという和傘の会社があります。今、街で和傘を差している人は見ないわけで、当然、市場が減っています。和傘だけでは商売が成り立たないので、和傘の技術を活用して照明のシェードをつくり、オリエンタルということでヨーロッパでも商売をされています。

線香やお香も、例えば最近ではしおりにお香を忍ばせたものがありますが、継続するためには変わること、変えることで今の時代に使えるお香や線香ができるのではないか。香りはしますが、違うものにすることで継続させていく。

塾生 A：おっしゃるとおりだと思います。販路は仏壇仏具店になりますが、お香には様々な用途があるので、視野を広げて挑戦していくことが必要だと思っています。

販路拡張も視野に入れています。まだ形にはできていませんが、そういう方面にもチャレンジしていきたいという思いがあります。あとは、どれだけ熱意を持って動けるかというところだと思います。

C さんがおっしゃるように､お線香に限らず､「お線香×〇〇」で何かできないかと考えています。方程式を頭に置くように意識していて、何かヒントが落ちていないか常に探しています。そういうことも考えていたので、ありがたいアドバイスだと思います。

坂下：継続だけでは社員の給与を上げられない。最初から拡大ではなくて継続だと言われていたことに疑問を感じていました。企業としては売り上げを伸ばしていく。売り上げは継続でもいいですが、収益を上げていかないと社員の福祉にまで手が回らない。将来的な設備投資を考えても、何らかの方法で売り上げを伸ばしていく必要があります。

塾生 A：社内に閉塞感があります。仏壇の需要が減っている中で、お線香はどうあるべきか。お線香も徐々に需要が減っています。実績を見ると一目瞭然ですが、そういう中で閉塞感を取り払わなければならない。やりがいが挑戦だと思っています。継続も重要ですが、継続するにはチャレンジが必要なので、履き違えないように、挑戦していきたいと思っています。

坂下：最初のころから気になっていたのは、意識的かもしれませんが、必ずお線香と言われます。それだと範囲が限定されるので香りビジネス、香りに関する知識を会社としてお持ちになっています。それをもう少し広げて香りをつくりだしてい

く。将来的には思いきったことを考えたほうがよいのではないか。

塾生 A：そこにチャレンジしていきたいという思いもあります。まだ構想の段階ですが、挑戦心はあります。

坂下：それができる立場にいるわけですから、ぜひ努力していただければと思います。

そういう意味では B さんの企業もよく似ています。ノコギリを守るという意識があるのはいいことだと思いますが、素晴らしい刃物をつくる技術をお持ちですから、ノコギリにこだわらずにその技術を活用していく。

家庭生活の中で刃物の用途はもっとあると思います。包丁をつくれという意味ではなくて、自社の技術と工場設備を活かし、家庭生活の中で日常的に使う道具を新たに開発できれば業容が広がるような気がします。新規分野開拓のチームをつくる。

塾生 B：社内でもそういう声はあります。前進の会社でスタートして途中で現在の社名に変更しました。そのときに鋸製作所というイメージを取りましたが、まだノコギリのイメージが強い。

現存のブランドがあるので、違うブランドを立ち上げて新しいものを考えてはどうか。絶えずくすぶっていますが、一歩が踏み出せない。今は陰でこそこそしている状態です。そういう面でも協力者がほしいと思っています。

坂下：まじめに新規事業を開拓してはどうですか。

塾生 B：何年間のスパンで（鋸から）たまに脱線するので、次の脱線のチャンスをつかもうと思っています。

坂下：家電企業があれだけの規模になったのは、ラジオから出発してラジオの技術を活かしてテレビ。シャープの場合は、そこから派生して電卓、今までとはまったく関係のないものをつくったように見えますが、テレビで使っていた半導体を計算機能に活かすことで電卓という今までになかった新しい事業分野が開けました。そこから派生して、電池ではいけないからと太陽電池を開発し、それがソーラーパネルに広がっていったわけです。

発展の歴史は、技術的なつながりはありますが、同じ分野を守るのではなくて、その技術を活用して別の分野に出ることで事業規模を大きくできます。

C さんの会社は､せっかく技術をお持ちなので、民生機器には進出しないのですか。

塾生 C：あくまで独自性を発揮できる分野で事業を進めていくと思います。一定以上の数になると、うちのものづくりのやり方だと合わないところがあると思います。

坂下：今の技術を生かした新しい分野の開拓をすれば可能性が残っているような気がします。企業の業績はコンスタントに伸びていると思いますが、今のＢtoＢだけでは売り上げを伸ばしていくのは難しいかもしれません。

同じく京都で、よく似たタイプの企業で昔の立石電機さん、今はオムロンですが、血圧計などの健康機器を中心として積極的に商品の幅を広げています。昔の立石電機はＢtoＢ的な堅い商品しかつくっていなかったような気がします。

塾生 C：創業者が個人的に健康への意識が高かったので、続けられてきたことで軌道に乗ってきたと伺っています。

坂下： 私から、はなむけの言葉があります。若い時代に責任者になってから言い続けてきたことですが、日本人がよく使う言葉で「がんばります」という言葉があります。「I'll do my best」、日本人は口癖のように言います。

うちのメンバーはよく知っていますが、がんばりますという言葉が大嫌いです。上から言われたことに対して「がんばります」のひと言で済ませてしまう。そんな無責任な答えはなくて、せめて「私はこれをするためにがんばります」と言ってほしい。

口を酸っぱくして言っていたので、いつの間にか私の前で「がんばります」とは言わなくなりました。新入社員には最初に、私の前でただ単に「がんばります」とは言うなと伝えています。

日本人の悪い癖で、その場しのぎで「一生懸命やります」。私にすれば、仕事の上で一生懸命にやるのは当然のことで、これは義務です。それを言葉に出して「がんばります」で済ませてしまうのは、そもそも間違いです。「私はこれを成し遂げます。それに向かってがんばります」と言うのなら許しますが、私の前で単にオウム返しのように「がんばります」と言うなと常に伝えています。

皆さんはリーダーの立場です。もしかしたら自分も言うかもしれない。自分自身が自戒しないと部下には言えませんが、ただ単にオウム返しのように「がんばります」と言わないようなチームの風土をつくっていく。それが大切だと思います。私からの最後の言葉なので、何からの機会に生かしていただければありがたいと思います。

最後になりましたが、私の感想として、参加者全員が皆勤に近い状態で出席され、熱心に聴講し、討議されたことを評価します。回数を重ねるにしたがい論議のレベルも高くなりました。特に今日は意欲的な言葉が出てきました。他の企業の参加者に対しても有益なアドバイスができたこと、よかったと思っています。

今回はめずらしく全員の所属が製造業で、今までは多様な方々が出席していましたが、製造業とはいっても多様な業種に分かれていることから問題意識も多様化しています。解決策は必ずしも一つではありませんが、奥行きの深い論議ができたことを喜んでいます。私にとっても参考になりました。

また、お二人のゲスト講師からは、プロジェクトの進行にしたがっていかに上司を説得していくか。自分の意思を明確に通していく強いこだわりを、お二人からひしひしと感じることができました。今後、この経験を生かし、それぞれの企業においてより高い目的を達成していただけるように祈っています。

以上で、今年度のデザインマネジメント研究会［坂下塾］を終わらせていただきます。長期間、どうもありがとうございました。

文責：財団法人大阪デザインセンター

平成25年　中小機械工業のデザイン人材育成支援補助事業
デザインマネジメント研究会［坂下塾］報告書

財団法人　大阪デザインセンター

〒559-0034　大阪市住之江区南港北2-1-10 ATCビル棟 ITM棟10階 A-1
TEL 06-6615-5571　FAX 06-6615-5573
E-mail：odc@osakadc.jp　URL：http://www.osakadc.jp

発行　　平成26(2014)年2月

日本が生んだ
世界のスポーツ
KEIRIN

この事業は、競輪の補助を受けて実施したものです。
http://ringring-keirin.jp